

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců v pojišťovnictví

Employee motivation in the insurance

Student: Naděžda Martinková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena Machalová

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Naděžda Martinková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Specializace: **01 Ekonomika podniku**
Téma: **Motivace zaměstnanců v pojišťovnictví**
Employee Motivation in the Insurance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy k motivaci
 3. Charakteristika VZP a popis současného stavu
 4. Analýza zjištěných výsledků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 2. vyd. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Alena Machalová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



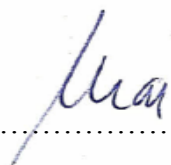
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Ve Valašském Meziříčí 7. května 2013



.....

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Aleně Machalové za cenné rady a připomínky.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretické přístupy k motivaci	7
2.1 Podstata motivace	7
2.1.1 Zdroje motivace	9
2.1.2 Formy motivace	10
2.2 Motivační proces	11
2.3 Teorie motivace	12
2.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	13
2.3.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb	15
2.3.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny	15
2.3.4 McClellandova motivační teorie úspěchu	16
2.3.5 Vroomova teorie očekávání	16
2.3.6 Porterův a Lawlerův model očekávání	17
2.3.7 Motivační teorie spravedlnosti	17
2.3.8 Teorie cíle	17
2.4 Motivace k pracovní činnosti	18
2.4.1 Formování pracovní motivace	18
2.4.2 Pracovní spokojenost	19
2.4.3 Stimuly pracovní motivace	20
2.5 Podniková motivační strategie	20
2.6 Motivační programy	22
3 Charakteristika VZP a popis současného stavu	23
3.1 Charakteristika Všeobecné zdravotní pojišťovny	23
3.1.1 Organizační struktura	24

3.1.2 Předmět podnikání	25
3.2 Motivování v krajské pobočce pro Zlínský kraj	25
3.2.1 Sociální fond	26
3.2.2 Další motivační nástroje	26
4 Analýza zjištěných výsledků	28
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	29
4.2 Návrhy a doporučení	51
5 Závěr	53
Seznam použité literatury	55
Seznam zkratek	57
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

„Jen ten, kdo pracuje rád, bude sám se sebou spokojen a něco dokáže...“ (Staré přísloví)

Motivace lidí je aktuálním tématem, které je dobré neustále obohacovat o nové zkušenosti.

Se vzrůstajícími požadavky na výkon v zaměstnání, která jsou v současném konkurenčním prostředí, si organizace uvědomují, že nestačí pracovníky pouze zaměstnávat, ale je nutné je motivovat. Efektivní práce s lidmi a řízení jejich pracovní motivace jsou dnes nezbytnými předpoklady pro správné fungování každé organizace.

V mnohých firmách se stává ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem důležitou složkou personální práce, ale i důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Úkolem manažera na pracovišti je dělat věci prostřednictvím zaměstnanců. K tomu by měl být schopen dostatečně motivovat své podřízené, jelikož rolí vůdce je vzbudit zájem zaměstnanců k výkonu v jejich práci.

Snahou firem je udržení kvalitních pracovníků. Pro firmy je i výhodnější starat se o stávající zaměstnance a usilovat o jejich spokojenost než nabírat nové. Proto jsou připravovány motivační programy. Vytváření takových programů je pořád procesem, kdy je důležité přicházet s novými způsoby motivace, stále ověřovat účinnost a oblibu stávajících prvků v programu. Každá motivační složka v programu, jestliže se nemění, po určité době je vnímána jako běžná a přestává být faktorem vyvolávajícím snahu o dosažení lepších výsledků. Motivovaný zaměstnanec má vyšší úroveň nejen pracovní výkonnosti, ale také loajality k organizaci.

Cílem této bakalářské práce je zjistit spokojenost zaměstnanců s motivováním u vybrané pojišťovací společnosti, na základě provedené analýzy motivování zaměstnanců odhalit možné nedostatky ve stávajícím systému a poskytnout podklady ke zlepšení motivovanosti a spokojenosti jejich zaměstnanců.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část si klade za cíl seznámit s problematikou motivace, pojmově ji vymezit a popsat. Druhá, praktická část práce

obsahuje charakteristiku organizace a zabývá se analýzou zjištěné spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem organizace.

2 Teoretické přístupy k motivaci

Teorie motivace zkoumá proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli svou snahu způsobem, která podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

2.1 Podstata motivace

„Jsem motivován, když pociťuji žádost nebo potřebu nebo touhu nebo přání nebo nějaký nedostatek.“ A. H. Maslow

Na pojem motivace můžeme nalézt řadu definic od různých autorů, kteří se problematikou motivace zabývají. Podstatu motivace vystihuje B. Duchoň, který ve zkratce uvádí:

„Motivace je intrapsychický proces, který má svůj zdroj ve vnitřních a vnějších podnětech jednotlivce. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojit a toto uspokojování potřeb jedince motivuje.“⁴ Motivace se mění v průběhu času a také vlivem okolností.

K problematice motivace se vztahuje řada pojmů, které jsou v následujícím textu vysvětleny pro jejich možnou záměnu.

Samotný termín **motivace** je odvozen z latinského slova *moveo* – ve volném překladu znamená hýbám a vyjadřuje hybné síly chování. Motivace také souhrnně označuje motivy a jejich působení.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní sílu, popud, který člověka určitým směrem orientuje, který ho v daném směru aktivizuje a který vzbuzenou aktivitu udržuje.

⁴ Duchoň, B. Šafránková, J. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2008, str. 264

Motivy nejsou jednotlivými lidmi oceňovány rovnocenně. Mohou se měnit nebo hlavní motiv může být nahrazen jiným.²

Za **stimuly** můžeme označit kterékoli podněty vyvolávající změny v motivaci. Podněty můžeme členit na:

- vnitřní podněty (např. bolest hlavy),
- vnější podněty (např. pochvala).

Podle Pauknerové: „***Stimulaci** tedy rozumíme vnější působení stimulů na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.*“⁷

Při uplatnění stimulačních podnětů v souladu s potřebami pracovníků bude stimulování účinné. Předpokladem je však, že každý manažer bude znát velmi dobře své pracovníky ve skupině.

Posledním důležitým pojmem je **manipulace**, která má velmi blízký vztah k motivaci. Plamínek tvrdí: „*Ovlivňování jiných lidí má výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém působení využíváme skutečných zájmů lidí, na které působíme (tedy jejich objektivních potřeb), nebo zda jejich určité zájmy uměle posilujeme, nebo dokonce uměle vytváříme (a sázíme tedy na jejich subjektivní tužby). Sázíme-li vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme motivaci jako etický přijatelný proces a dopouštíme se manipulace.*“⁸

² Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. 2005

⁷ Pauknerová, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2006. str. 224

⁸ Plamínek, J. Tajemství motivace. 2007. str. 125

2.1.1 Zdroje motivace

Motivace má teoreticky pět základních zdrojů, které tvoří tzv. motivační strukturu nebo také tzv. motivační profil každého člověka. Do motivační struktury řadíme tyto zdroje motivace:

- *potřeby* – základní zdroj motivace (biologické a sociální),
- *návyky* – stereotyp, opakovaný způsob činnosti,
- *zájmy* – zdroje a produkty poznávací činnosti,
- *hodnoty* – hodnotový systém (ekonomický, estetický, sociální, atd.),
- *ideály* – názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného o co jedinec usiluje.⁴

Dle Moose můžeme jednotlivé zdroje motivace charakterizovat následovně. **Potřeby** můžeme vnímat jako hypotetický pojem pro označení určitého zdroje motivační síly. Hlavním znakem potřeby je nedostatek něčeho. Potřeba je pak pocitem člověka, že je nutné něco udělat. V obecné psychologii osobnosti se potřeby ještě dělí na primární a sekundární.

Primární potřeby jsou fyziologického původu (hlad, žízeň, teplo, spánek, apod.). Tyto potřeby jsou zcela nezávislé na vnějším sociálním prostředí a objevují se vždy a u všech.

Sekundární potřeby vždy navazují na potřeby primární. Sekundární potřeby jsou závislé na mezilidském působení s okolním světem. Patří sem potřeba bezpečí, potřeba seberealizace, estetická potřeba, potřeba poznání, potřeba uznání, potřeba sounáležitosti a lásky.

Návyky spočívají v tom, že v průběhu života máme sklon realizovat některé činnosti častěji, nebo dokonce pravidelně, a navíc zpravidla v určitých pro nás typických situacích. Návyky tedy můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.

Zájmy jsou trvalejší zaměření člověka na specifickou oblast předmětů nebo jevů. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka

⁴ Duchoň, B. Šafránková, J. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2008

v souvislosti s jeho osobní strukturou. Můžeme tedy říci, že kolik je činností a kolik je lidí, tolik je rovněž různých zájmů.

Hodnoty jsou pro každého velice důležité, protože ovlivňují konkrétní jednání člověka v různých situacích. V průběhu života, kdy získáváme zkušenosti, se člověk setkává s různými skutečnostmi. Tyto skutečnosti se člověk snaží poznat a přisoudit jim ve svém životě určitý význam nebo určitou hodnotu pro sebe sama. Mnohdy základní hodnocení člověk přejímá ze svého nejbližšího sociálního prostředí. Postupně si tak vytváří své hodnoty, které se stávají součástí jeho individuálního hodnotového systému.

Ideály rozumíme určitou názornou představu něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného, co si člověk v průběhu svého života získává z okolního kontextu, jako jsou rodiče anebo lidé, které považuje za vlastní vzor a se kterými se také identifikuje. Rodí se tak jakási ideální představa o tom, jak by chtěl svůj život žít, jak by si chtěl a potřeboval následně nastavit systém svých osobních hodnot.¹⁰

2.1.2 Formy motivace

Existují různé formy motivace. V dalším textu jsou uvedeny především ty, které mají význam pro pracovní motivaci.

Vědomá a nevědomá motivace

Vědomá a nevědomá motivace pochází z psychoanalýzy. Z této motivační formy vyplývá, že lidé často neznají nebo nechťejí znát své skutečné motivy, a je tomu tehdy, když jsou obecně nepřijímané okolím. Proto bývá snaha „skutečné motivy“ zastřít a pravděpodobné je pak nalezení tzv. zástupných motivů.²

² Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. 2005

¹⁰ Obecná teorie motivace.

Primární a sekundární motivace

Klasifikace primární a sekundární motivace pochází z teorie učení, v níž mají velký význam hodnoty vrozené a získané. Všechny potřeby a motivy spojené s pracovní motivací jsou považovány za naučené. S tímto přístupem je spojena nedůvěra k *přirozené hierarchii potřeb*, neboť tady záleží na sociálním prostředí a hodnotových postojích, např. píle, úsilí, elán.²

Vnitřní a vnější motivace

Vnitřně motivovaní lidé si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují k určitému způsobu chování. Jsou to například odpovědnost, zajímavá a podnětná práce, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, příležitost k postupu v pracovní funkci.

Vnější motivace zahrnuje to, co děláme pro jiné, abychom je motivovali. Utváří ji odměny jako pochvala, zvýšení platu, ale také tresty, např. kritika, disciplinární řízení.

Ve spojení s pracovní motivací je vnitřní motivace ceněna výše než vnější. Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě, jsou tzv. vynucené zvnějšku. Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života a budou mít silnější účinek, protože se týkají jedince.⁷ Z hlediska práce (motivace k práci) je toto rozdělení nejdůležitější.

2.2 Motivační proces

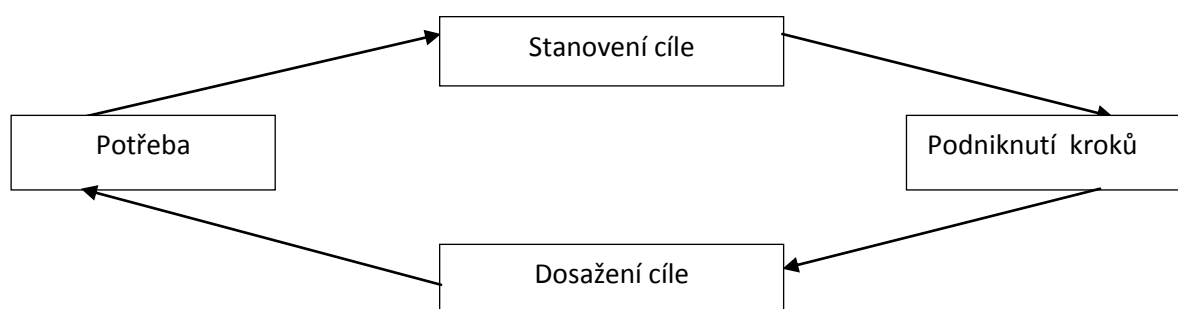
Je důležité říci, že motivace vždycky probíhá v nějakém čase, proto se vždy jedná o tzv. motivační proces. Tento proces probíhá ve třech rovinách současně, a to v rovině směru, která orientuje činnost člověka nějakým směrem („chci to a to“), v rovině intenzity, kdy člověk k dosažení v daném směru vynakládá více či méně energie („strašně toužím“), a v rovině stálosti, kterou je míra schopnosti překonávat překážky, vytrvalost, vůle.

² Deiblová, M. Motivace jako nástroj řízení. 2005

⁷ Pauknerová, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2006

Motivování je tedy uvedení lidí do pohybu určitým směrem, kterým chceme, s určitou silou a po určitou dobu, tzn. je to cílově orientované chování za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivační proces má cyklický charakter.

Obr. 2.1: *Motivační proces*



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 2007 str. 220

Model motivačního procesu začíná u neuspokojených potřeb. Na základě těchto potřeb jsou vytvářena přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit tyto potřeby a přání. Dále jsou zvoleny cesty nebo určité způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba se stává uspokojenou.¹

2.3 Teorie motivace

Existuje celá řada teorií, které motivaci jedince analyzují a současně se snaží dát managementu nástroje k úspěšné motivaci svých pracovníků. Jelikož se každá teorie dívá na problematiku lidské motivace z jiného úhlu a žádná z nich neposkytuje univerzální vysvětlení lidského chování, pro manažera bude lepší pracovat se všemi současně a použít je k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 2007

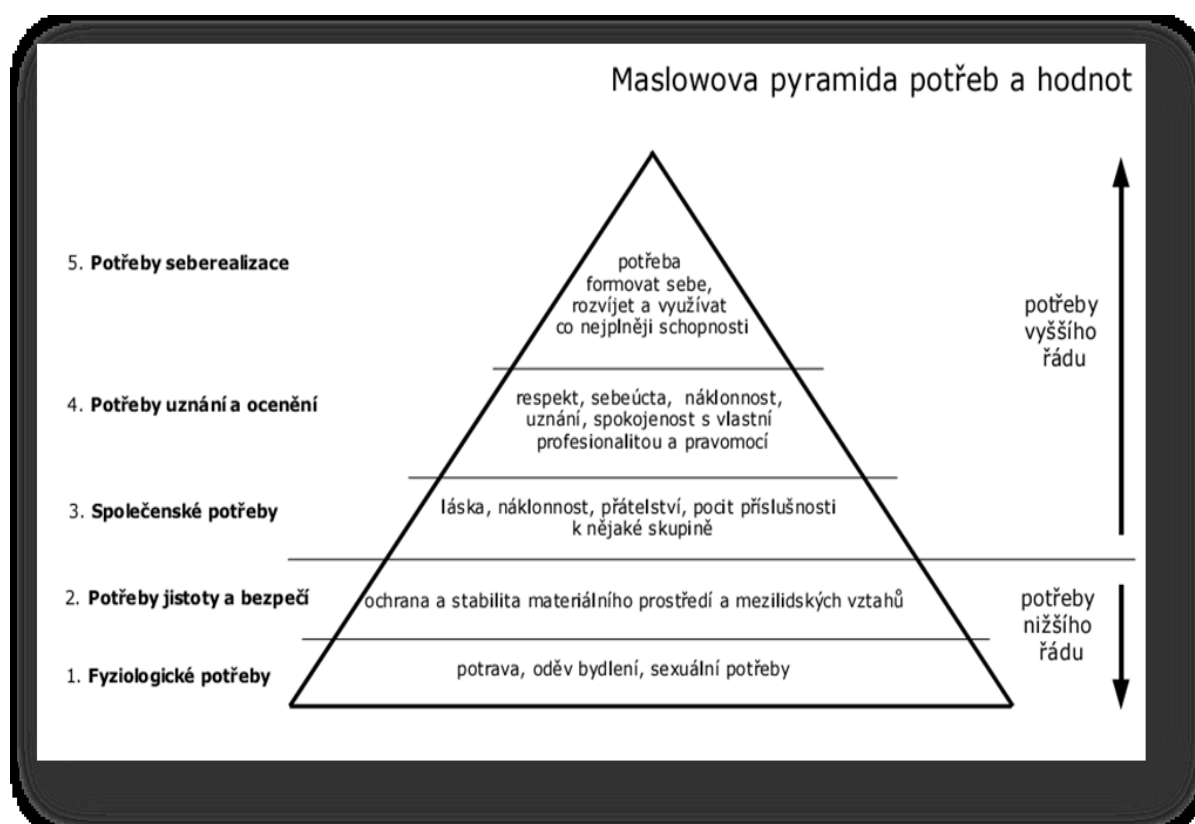
Teorie motivace lze klasifikovat ze dvou úhlů pohledu: obsah a proces. První pohled tvoří teorie zaměřené na obsah motivace. Zabývá se identifikací potřeb, které ovlivňují chování. Zástupce této skupiny tvoří Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland.

Druhý pohled teorií se zabývá procesem motivace. Hledá vztah mezi psychologickými proměnnými ovlivňujícími motivaci a souvisejícími s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. K hlavním představitelům patří Vroom, Porter a Lawler, Adams a Locke.

2.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie patří mezi nejpobulárnější. Podle Maslowa jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Lidské potřeby jsou hierarchizovány dle důležitosti do několika úrovní. Nejčastěji se v této teorii pracuje s pěti hlavními úrovněmi, na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace. Systém, který vypracoval, je v podobě pyramidy.

Obr.2.2: *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*



Zdroj: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>

Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby. Maslow také potvrdil, že hierarchie není pevně daná, vyskytují se výjimky, jelikož i mezi kulturami můžeme objevit rozdíly. Špatná je také domněnka, že určitá potřeba musí být plně uspokojena před dalšími, navazujícími potřebami.³

Dědina tvrdí: „Maslowova teorie má stále velký vliv na manažerský přístup k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. Tato teorie je vhodná jako náhled na různé potřeby a očekávání lidí podle toho, na jaké úrovni se nacházejí.“³

Tab. 2.1: *Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb*

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1.Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2.Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3.Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4.Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5.Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativitě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

Zdroj: Dědina J., Cejthamr V. Management a organizační chování. 2005. str. 146

³ Dědina, J. Cejthamr. V. Management a organizační chování. 2005. str. 146

2.3.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Teorie C. Alderfera navazuje na A. Maslowa. Tento model zhustil pět úrovní potřeb Maslowa do tří úrovní:

- existenční potřeby = zajištění lidské existence a přežití, fyzické potřeby a potřeby jistoty,
- potřeba vztahů = vztahy k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu na základě jistoty a úcty,
- potřeba růstu = seberealizace a sebeúcta.

I Alderfer se domnívá, že jedinec postupuje od uspokojování potřeb nižší úrovně k vyšší úrovní potřeb. Ale předpokladem je prý přímka, nikoli hierarchie, protože ve stejném čase může být v činnosti více potřeb.³

2.3.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Teorie F. Herzberga usiluje vysvětlit typologii potřeb závislostmi a vztahy mezi úrovněmi potřeb. Od Maslowa a Alderfera se odlišuje v klasifikační struktuře. Rozlišuje vnější stimuly a vnitřní pohnutky.⁶

Původní Herzbergova studie byla založena na interview s účetními a inženýry. Po zpracování údajů se ukázalo, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci.

Faktory „hygieny“ jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím. Faktory hygieny odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně. Jsou nezbytné k odstranění nepříjemnosti práce.

Faktory motivace slouží k motivaci jedince k vyššímu úsilí a výkonu. Jsou spojeny s náplní dané práce. Ovlivňují pocity uspokojení, ne však nespokojenost. Motivátory se vztahují k tomu, co lidé mohou dělat, a ke kvalitě jejich pracovní zkušenosti.³

³ Dědin, J. Cejthamr, V. Management a organizační chování. 2005

⁶ Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. 2007

Tab. 2.2: *Klasifikace faktorů*

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek	výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce

Zdroj: Mikuláščík, M. Manažerská psychologie. 2007. str. 141

2.3.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Na základě výzkumu vztahu mezi pocitem hladu a mírou myšlenkových pochodů ovlivněných představou jídla identifikoval McClelland čtyři motivy, a to motiv úspěchu, motiv moci, motiv sdružování, motiv vyvarování se.

Intenzita jednotlivých motivů se individuálně liší. Nejdůležitějším faktorem ekonomického růstu a úspěchu země je motiv úspěchu.³

2.3.5 Vroomova teorie očekávání

Tento model je založen na valenci, prostředcích a očekávání. V. Vroom vychází z toho, že člověk vynakládá úsilí, jehož smyslem je dosáhnout nějakého cíle. Člověk předpokládá, že výsledek jeho úsilí bude oceněn a toto ocenění by mělo mít pro pracovníka nějaký význam.

V případě **valence** se jedná o hodnotu toho, co pracovník získá za pracovní výkon jako odměnu. Například lidé vidí peníze jako hodnotu, jež uspokojí výstupy.

U **prostředků** je nutné rozlišit dvě úrovně výstupů, a to výstupy první úrovně, které se vztahují k výkonu. Většinou výstupy výkonu získávají ještě valenci, protože je zde očekávání,

³ Dědina, J. Cejthamr, V. Management a organizační chování. 2005

že povedou k dalším výstupům druhé úrovně. Ty se vztahují k potřebám. Lidé dostávají odměnu za to, co udělali, ne za to, že se snažili.

Očekávání je pravděpodobnost, s jakou lidé očekávají odměnu za odvedený výkon.³

2.3.6 Porterův a Lawlerův model očekávání

Porter rozvíjí Vroomovu teorii a pracuje s celkovou výkonností. Porter a Lawler usuzují, že vynaložené úsilí nevede přímo k výkonu, ale prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a vnímání rolí pracovníkem. Další působící proměnnou jsou odměny. Autoři se snaží vysvětlit vztahy mezi motivací, uspokojením a výkonem.³

2.3.7 Motivační teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti představil ve svých pracích Adams. Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak lidé pociťují poctivost. Každý má totiž potřebu srovnávat svoje vstupy (schopnosti, dovednosti, tvořivost, vynaložené úsilí, vynaložený čas, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti atd.) a výstupy (výdělky, povýšení, uznání, možnost osobního růstu a rozvoje, zajímavé práce apod.) s ostatními, zvláště těmi, kteří dělají stejnou práci. To, jak lidé pociťují spravedlnost, je ovlivněno stupněm jejich citlivosti a tím, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními. Manažeři by se měli snažit o dosažení spravedlnosti mezi zaměstnanci, nebo zajistit, aby všichni chápali nerovné rozdělení.³

2.3.8 Teorie cíle

Autorem teorie cíle je E. Locke. Jak se můžeme například dočíst u M. Armstronga: „Tato teorie vychází z toho, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny

³ Dědina, J. Cejthamr, V. Management a organizační chování. 2005

specifické, náročné, ale přijatelné cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.“ Náročné cíle musí být projednány a odsouhlaseny vedením a nakonec pro udržení motivace je důležitá zpětná vazba.¹

2.4 Motivace k pracovní činnosti

Funkcí motivace k práci je utvořit myšlení a chování lidí tak, aby bylo v souladu s cíli firmy.

Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí. Rozumí se tím přístup jednotlivce k práci, jeho ochota pracovat, která vychází z nějakého motivu. Obvykle se v tomto spojení uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli vztah k práci jako takové, nebo k práci v určitém typu organizace. V pracovní motivaci jsou zkoumány především motivy, které jsou uspokojovány pomocí účasti v pracovní činnosti. Z tohoto hlediska Tureckiová rozlišuje: „*Motivy přímé a nepřímé.*“

Přímé motivy znamenají, že práce sama o sobě je zdrojem uspokojení. Je to například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, seberealizace.

K **nepřímým motivům** patří např. mzda, potřeba jistoty. Práce je tedy prostředkem k uspokojování jiných potřeb.“⁹

2.4.1 Formování pracovní motivace

Motivování může fungovat efektivně jen tehdy, je-li založeno na patřičném poznání a pochopení potřeb a přání motivovaných zaměstnanců. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejpříjemnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou

¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. str. 226

⁹ Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. str. 57

různé stimuly, např. odměny, vedení lidí, podmínky v organizaci a především práce, kterou pro ni vykonávají.⁴

Duchoň a Šafránková uvádějí, že: „*Přínos lidí pro firmu lze posuzovat zejména podle toho, do jaké míry jsou schopni pracovat, podle jejich znalostí a dovedností v oblasti pracovního výkonu, mezilidských vztahů apod., a také do jaké míry jsou ochotni pracovat, podle jejich postojů, jejich přístupu k týmu, míry ztotožnění s cíli firmy a firemní kulturou, míry jejich loajality apod.*“⁴

Většinu organizací zajímá, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Výkonnost člověka je vymezena jeho osobností. Ta zahrnuje nejen pracovní způsobilost, ale také ochotu vykonávat práci, tj. pracovní motivaci. Závislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje vzorec

$$V = f(S, M),$$

kde V je úroveň pracovního výkonu, S jsou schopnosti člověka - pracovníka, M je jeho motivace.³

2.4.2 Pracovní spokojenost

Jestliže jsou potřeby uspokojovány, mluvíme o pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost nelze jednoznačně interpretovat. Někteří autoři tento pojem definují jako pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti nebo z hodnocení zaměstnání. Toto pojetí zahrnuje různorodost práce, pracovní podmínky, finanční hodnocení, mezilidské vztahy, vztah jedince k firmě apod.

¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 2007

³ Dědina, J. Cejthamr, V. Management a organizační chování. 2005

⁴ Duchoň, B. Šafránková, J. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2008. str. 275

Dalo by se tedy říci, že míra spokojenosti je výsledkem synergického působení celé řady vlivů. Mezi ty nejdůležitější patří rozmanitost práce, míra samostatnosti a zpětná vazba.¹

2.4.3 Stimuly pracovní motivace

Za stimuly pracovní motivace považujeme faktory, které může podnik nabídnout svým zaměstnancům. Stimulační prostředky mohou být vybírány podle toho, kterou oblast výkonu chceme ovlivňovat. Typickými představiteli jsou finanční odměna, pracovní hodnocení, pracovní podmínky, projevy uznání, úroveň sociálních výhod.

2.5 Podniková motivační strategie

Podniková motivační strategie představuje soubor poznatků, metod, praktických postupů a návodů, které se týkají vlivu na vedení lidí při plnění hlavních cílů organizace. Obecně řečeno má zajistit takové pracovní prostředí, které povede k vyššímu výkonu zaměstnanců. Jak uvádí Bedřich Duchoň: „*Strategie a postupy ke zvýšení motivace zaměstnanců mohou být různé. Obecně se dá říci, že je třeba projít určitými kontrolními body.*“⁴ Tyto body uvádí tabulka 2.3: Body pro podnikovou strategii.

⁴ Duchoň, B. Šafránková, J. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2005

Tab. 2.3: *Body pro podnikovou strategii*

Kontrolní body	Obsah bodu
měření motivace	jako produktivita práce, fluktuace zaměstnanců, apod.
ocenění jednotlivých zaměstnanců	zaměstnanci musí cítit, že si jich organizace váží
odpovědné a angažované chování	pracovníci směřují své úsilí k dosažení cílů organizace i svého pracovního místa
podnikové klima	mělo by zdůrazňovat význam vysokého výkonu
dovednosti v oblasti vedení lidí	vedoucí pracovníci musí projít procesem zvyšování dovednosti v této oblasti právě proto, aby byli schopni motivovat sebe i druhé
vytváření pracovních úkolů a pracovních míst	při vzniku nového pracovního místa nebo vytvoření nového úkolu je třeba brát v úvahu motivační faktory vycházející z práce samotné
řízení pracovního výkonu	ovlivňuje motivaci jednotlivých pracovníků velmi přímo
řízení odměňování	přímé ovlivnění pracovního výkonu krátkodobým motivátorem
rozvoj zaměstnanců	je tou nejsilnější formou motivace, dává vzrůst i jejich vlastnímu pocitu samostatnosti

Zdroj: Duchoň, B. Šafránková, J. Management. 2008. str. 279

2.6 Motivační programy

Motivační program organizace by měl představovat soubor pravidel a postupů, jejichž funkcí je dosáhnout žádoucí pracovní motivace. Jeho úkolem je ovlivnění ochoty pracovat, výkonnosti a spokojenosti. Má-li být motivační program účinný, měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Analýza nám umožní posoudit výchozí stav v organizaci, silné a slabé stránky motivačního řízení.⁵

„Úspěch motivačního programu závisí na tom, že pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná a se kterou jsou identifikováni, vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje, mají perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu, za práci jsou hodnoceni podle jejího množství a kvality a podle očekávání, jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné z hlediska pracovní činnosti i osobnosti, pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni s tolerancí a s respektováním důstojnosti.“⁴

Správně zacílená motivace a motivační program na potřeby pracovníků přispívá k vysokému výkonu i efektivitě a produktivitě práce.

⁴ Duchoň, B. Šafránková, J. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 2008. str. 281

⁵ Dvořáková, Z. Management lidských zdrojů. 2007

3 Charakteristika VZP a popis současného stavu

Zdravotní pojištění je určeno k uhrazení nákladů za zdravotní péči, jako jsou lékařské úkony, s tím spojený zdravotnický materiál a některé léky.

Zdravotnímu pojištění ze zákona č. 48/1997 Sb., podléhají osoby s trvalým pobytem na území České republiky a osoby, které na území České republiky nemají trvalý pobyt, ale jsou v pracovním vztahu u zaměstnavatele se sídlem nebo trvalým pobytem na území ČR.

Pojištění tedy platí **zaměstnavatel** - za své zaměstnance odvede zdravotní pojištění příslušné zdravotní pojišťovně. **Osoby samostatně výdělečně činné** si platí zdravotní pojištění formou měsíčních záloh. Za velkou skupinu pojištěnců platí zdravotní pojištění **stát**, například za děti, studenty, registrované nezaměstnané, důchodce, matky na rodičovské dovolené apod. Kromě výše uvedeného je zde skupina **osob bez zdanitelných příjmů**, které si zdravotní pojištění hradí samy. Nejčastěji jsou to studenti starší 26 let, neregistrovaní nezaměstnaní apod.

Pojištěnec má právo si zvolit zdravotní pojišťovnu, kterou může jednou za 12 kalendářních měsíců změnit. Na českém trhu máme k dnešnímu dni na výběr z osmi zdravotních pojišťoven.¹⁴

3.1 Charakteristika Všeobecné zdravotní pojišťovny

Všeobecná zdravotní pojišťovna je největší zdravotní pojišťovnou v České republice, byla zřízena 1. ledna 1992 zákonem č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, a dlouhodobě patří k základním pilířům systému zdravotnictví.

VZP provádí všeobecné zdravotní pojištění. Je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Pojišťovna nesmí při náboru pojištěnců poskytovat nebo nabízet žádné výhody nad rámec veřejného zdravotního pojištění a jiných zdrojů v souvislosti s přihlášením se k této pojišťovně.

¹⁴ Zdravotní pojištění

Pojišťovna hospodaří s vlastním majetkem a s majetkem jí svěřeným. Kontrolu činnosti pojišťovny provádí ministerstvo zdravotnictví ve spolupráci s ministerstvem financí.¹³

3.1.1 Organizační struktura

Organizaci a postavení organizačních složek podrobně upravuje organizační řád VZP. Organizační strukturu tvoří:

- ústředí,
- regionální pobočky (označené za krajské pobočky),
- klientská pracoviště (označené za územní pracoviště),
- úřadovny.

Ústředí provádí rozhodnutí správní rady, rozhoduje o činnosti, zabezpečuje součinnost se státními orgány, orgány veřejné správy a další činnost související s veřejným zdravotním pojištěním.

Regionální pobočky provádí veřejné zdravotní pojištění na území krajů v souladu se zákony, vykonávají činnosti jménem VZP v rozsahu pravomocí a kompetencí svěřených jí organizačním řádem a vnitřními předpisy VZP.

Klientská pracoviště jsou součástí krajských poboček. Tato pracoviště jsou zpravidla v každém okrese.

Některé regionální pobočky nemají klientská pracoviště, ale jen **úřadovny** (např. Praha). Úřadovna má postavení referátu, což označuje úsek působnosti.¹³

¹³ Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky

3.1.2 Předmět podnikání

Všeobecná zdravotní pojišťovna provádí:

- veřejné zdravotní pojištění v souladu s platnými právními předpisy,
- zajišťuje výběr pojistného na veřejné zdravotní pojištění a úhradu zdravotní péče z prostředků zdravotního pojištění a další činnosti, které jí umožňuje zákon,
- vede registr pojištěnců veřejného zdravotního pojištění, je správcem zvláštního účtu veřejného zdravotního pojištění.¹¹

Mimo zdravotní pojištění pojišťovna také nabízí mnoho preventivních programů, které mají za cíl předcházet vzniku onemocnění, jako jsou například Dny zdraví, kdy si účastníci toho dne mohou bezplatně nechat změřit krevní tlak, cholesterol, hladinu cukru v krvi: v rámci programu Zdravá rodina mohou zájemci získat příspěvky na jakékoli očkování, program Zdravý život se snaží motivovat k aktivnímu přístupu v rámci zdravého způsobu života. Tradičním projektem VZP je Mořský koník, který zabezpečuje ozdravné pobyty dětí u moře v Chorvatsku nebo Řecku apod.¹⁵

3.2 Motivování v krajské pobočce pro Zlínský kraj

Krajská pobočka Všeobecné zdravotní pojišťovny ve Zlíně pečuje v současné době o 396 tisíc klientů, kteří mohou vyřídit své požadavky na celkem 13 pracovištích VZP v kraji. V nich poskytuje klientům kvalitní zázemí a servis.

Organizace používá různé metody, kterými se snaží ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců. Odměňování za vykonanou práci (osobní ohodnocení) se odvíjí od tarifní mzdové složky, osobního příplatku, mimořádných složek mzdy a dalších nástrojů používaných k motivování. Tyto nástroje mají v organizaci písemnou podobu, kdy jednu část najdeme v kolektivní smlouvě ve formě sociálního fondu a druhá část je jakýsi výčet motivačních nástrojů a opatření při dosahování mimořádných výsledků zaměstnance.

¹¹ Zřízení a předmět podnikání, organizační struktura

¹⁵ Programy prevence

3.2.1 Sociální fond

Nárok a čerpání výhod zaměstnanců ze sociálního fondu se řídí určitými kritérii, která jsou definována u každé položky zvlášť v zásadách pro poskytování sociálních výhod.

Sociální volno je poskytováno jednou za kalendářní čtvrtletí. Jedná se o jeden den pracovního volna poskytovaný těm zaměstnancům, kteří se starají o dítě do určitého věku, u ostatních zaměstnanců je toto volno poskytnuto formou jednoho dne za kalendářní pololetí. **Zdravotní volno** je poskytováno na odeznění krátkodobých zdravotních potíží a to ve výši až tří dnů pracovního volna za kalendářní rok.

Zaměstnanci také využívají **příspěvky na stravování** formou částečné úhrady nominální hodnoty stravenek. V případě akcí konaných mimo pracoviště má zaměstnanec možnost požadovat úhradu stravného formou cestovních náhrad, nebo proplacení poplatku za stravu v kurzu stravného.

Příspěvky na pojištění mohou pracovníci využít u **penzijního připojištění** se státním příspěvkem, který si podle vlastního výběru určí zaměstnanec, popř. je poskytován příspěvek na **soukromé životní pojištění**.

K **jubileu**, a to buď **životnímu**, jako je skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní či plný invalidní důchod, nebo **pracovnímu**, jubileu jsou poskytovány dary v peněžní podobě.

Na **zvýhodněné rekreace a sportovní akce** organizované VZP jsou poskytovány příspěvky pro děti zaměstnanců. Jedná se např. o příspěvek na ozdravný pobyt dítěte nebo příspěvek na startovné při sportovní reprezentaci VZP apod.¹⁶

3.2.2 Další motivační nástroje

Hmotná odměna je často vnímána jako hlavní stimulační prostředek. Může mít nejen podobu finanční, jako mimořádné odměny za vyšší výkon, popř. zvýšení různých druhů příplatků, ale i nefinanční podobu, která je vyjádřitelná v penězích. Je to například možnost

¹⁶ Zdravotně pojistné plány

využití služebního automobilu k osobním účelům (v rámci interních pravidel), přidělení pracovního mobilu nebo notebooku apod.

Obsah práce působí na tvořivé myšlení, samostatnost, hrdost na práci a vlastní schopnosti a jiné. Zatraktivnění náplně práce, prokázání schopností a dovedností zaměstnanců probíhá formou účasti jak na dílčích činnostech v projektové aktivitě, tak na činnostech projektu anebo na vedení projektové aktivity či vedení celého projektu.

Účinnou stimulací zaměstnanců k jejich pracovnímu vývoji je možnost pracovního postupu, jelikož člověk chce ve svém životě dosáhnout určitého sociálního postavení. Úkolem manažera je pomoci nalézat a oceňovat všechny dobré výsledky směřující k určitému cíli, které dávají pracovníkům možnost zakládat svůj kariérní růst. Kariérní postup je umožněn v linii horizontální (odborný referent > specialista) nebo vertikální (specialista > vedoucí oddělení).

Možnosti odborného růstu nabízí organizace formou povinných i nepovinných školení. Jestliže je potřeba doplnit odbornost zaměstnanců, která je nezbytná k výkonu práce, mají zaměstnanci možnost účastnit se školení nebo je jim umožněno studium.

Je snaha, aby vztahy na pracovišti byly dobré jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. V organizaci převládají formální vztahy, ale najdeme zde části pracovišť se znakem neformálních vztahů. Pro zlepšení soudržnosti pracovních skupin a podpory kontaktu mezi lidmi na pracovišti jsou organizovány různé teambuildingové akce a soustředění.

Výrazný motivační účinek má úcta a uznání jak nadřízených, tak spolupracovníků, což dává zaměstnancům najevo jejich důležitost v organizaci a respekt k vykonané práci. Vyjádření uznání může mít podobu poděkování na pracovišti, na oficiální akci, pozvánky na osobní setkání s nadřízeným apod.¹⁷

¹⁷ Zdravá kariéra

4 Analýza zjištěných výsledků

Cílem práce je na základě provedené analýzy u zaměstnanců v organizaci zjistit spokojenost s motivováním, odhalit možné nedostatky ve stávajícím systému motivace a poskytnout vedení podklady jak ke zlepšení motivovanosti, tak spokojenosti jeho zaměstnanců.

Pro získání informací od pracovníků krajské pobočky VZP Zlín byla vybrána kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Vzor dotazníků použitých pro dotazníkové šetření je uveden v příloze č. 1. Celkem bylo rozdáno 80 dotazníků, které byly předány vedoucím pracovníkům k distribuci jejich podřízeným. Zaměstnanci měli celkem pět dní na vyplnění. Pro zajištění anonymity po odevzdání dotazníku bylo určeno sběrné místo v organizaci v podobě zapečetěné krabice. Návratnost dotazníků byla 65 % (52 ks).

Dotazník obsahuje celkem 19 otázek, z toho sedmnáct uzavřených a dvě otevřené. U uzavřených otázek má respondent na výběr ze dvou (ano x ne) nebo tří (nad míru x ano x ne) možností. Otevřené otázky byly zvoleny proto, aby se snáze zjistily přímé požadavky.

V úvodní části se zaměstnanec seznámil se záměrem dotazníkového šetření. U první otázky bylo cílem zjistit, na jaké pozici se v dané chvíli respondent nachází, jelikož se i od pozice odvíjí určité cíle. V otázkách 2 až 3 pracovníci uvádí, co jejich práci ovlivňuje. Otázky 4 až 6 jsou vztaženy k vykonávané práci. V 7. až 11. otázce je zjišťována spokojenost s odměňováním. U otázek 12, 17 a 18 se vyjadřují vztahy na pracovišti, vztah mezi soukromým životem a pracovní vytížeností. Otázka 13 až 15 formuluje možnosti v organizaci ohledně postupu, vzdělání a jistoty. U otázky 16 zjišťujeme informovanost zaměstnanců. A poslední otázka měla přivést k zamyšlení nad celkovou spokojeností s prací.

Vyhodnocením dotazníků budou zjištěny případné nedostatky a navržena řešení, jak by se tyto nedostatky daly odstranit.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z jednotlivých odpovědí v dotazníku byly zpracovány výsledky formou tabulek a grafů, které jsou uvedeny v následujícím textu.

Otázka č. 1: Vaše pracovní pozice v této době?

První otázka nám měla poskytnout informace o složení pracovníků z hlediska vedoucích a řadových pozic v organizaci. Tato otázka je důležitá proto, že motivovanost má vliv na splnění cílů, což se odvíjí i od pozice, v které se pracovník nachází.

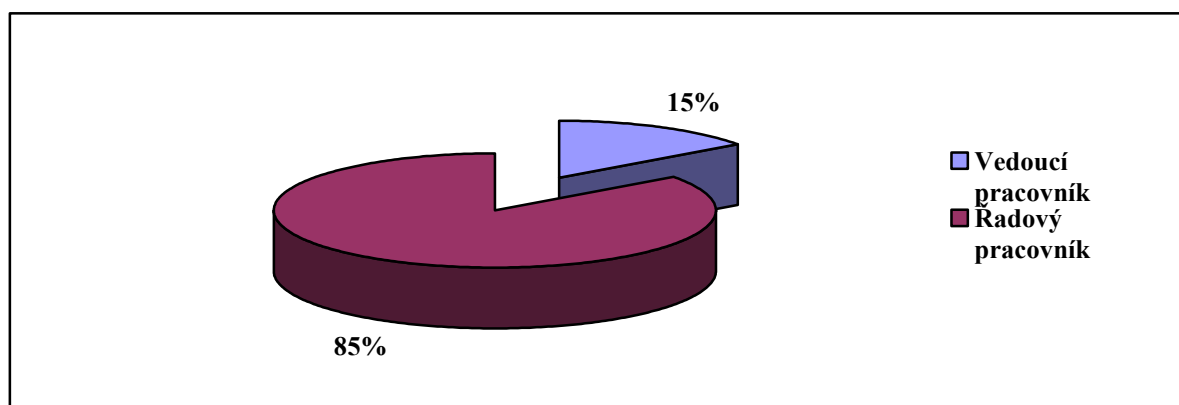
Z dotazníkového šetření nám vyplynulo, že 15 % pracovníků je ve vedoucí pozici a 85 % pracovníků v řadové pozici.

Tab. 4.1: *Pracovní pozice*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Vedoucí pracovník	8	15
Řadový pracovník	44	85
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.1: *Pracovní pozice*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Co oceňujete na Vaší organizaci?

Důležitý faktor při návrhu motivačních stimulů je postoj pracovníka k organizaci. Proto otázkou číslo dvě mělo být zjištěno, čeho si zaměstnanci na své organizaci nejvíce váží. Dotazovaní respondenti měli možnost uvést více než jednu odpověď.

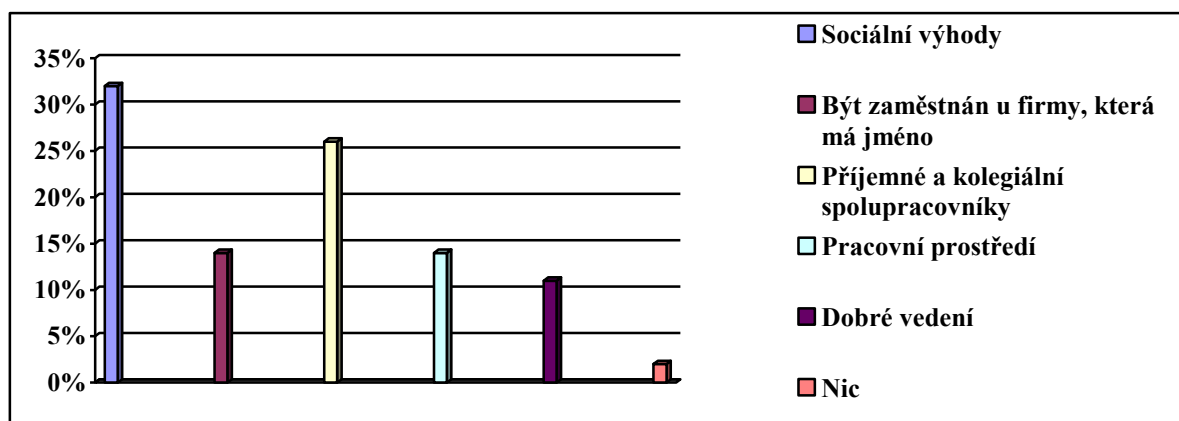
Přes 32 % respondentů uvedlo, že si nejvíce váží sociálních výhod, které jim organizace nabízí, 14 % respondentů si cení možnosti být zaměstnán u firmy, která má jméno a zvuk, 26 % respondentů oceňuje příjemné a kolegiální spolupracovníky, 14 % respondentů si cení pracovního prostředí, 11 % respondentů oceňuje dobré vedení a 2 % respondentů neuvedla žádnou odpověď. V grafu číslo 4.3 *Varianty odpovědí* se můžeme dozvědět, kolik procent respondentů odpovědělo u jednotlivých možnostech.

Tab. 4.2: Co oceňuji na organizaci

Odpověď	Počet odpovědí	%
Sociální výhody	34	32
Být zaměstnán u firmy, která má jméno	15	14
Příjemné a kolegiální spolupracovníky	28	26
Pracovní prostředí	15	14
Dobré vedení	12	11
Nic	2	2
Celkem	106	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2: Co oceňuji na organizaci



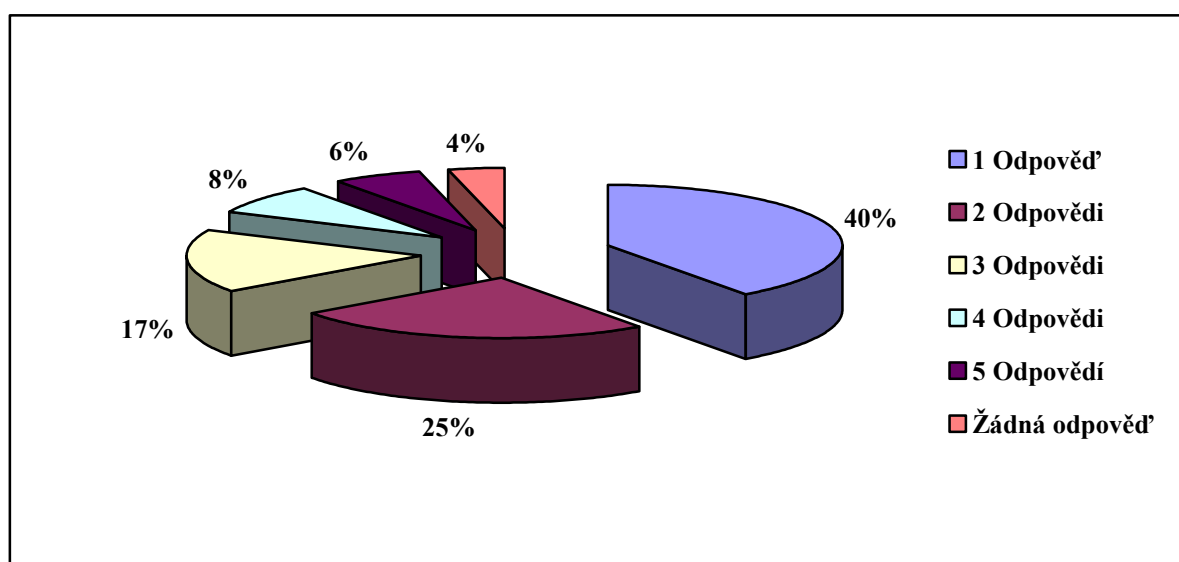
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.3: *Počet variant odpovědí*

Odpověď	Počet odpovědí	%
1 odpověď	21	40
2 odpovědi	13	25
3 odpovědi	9	17
4 odpovědi	4	8
5 odpovědí	3	6
žádná odpověď	2	4
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3: *Počet variant odpovědí*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Které stimuly Vás nejvíce v práci ovlivňují (určete pořadí čísla 1. - 9.)?

Stimuly, které působí na psychiku člověka zevnějšku, nám mohou zajistit požadavek spokojenosti zaměstnanců s prací. Dotazovaní respondenti měli seřadit vybrané stimuly od nejvíce ovlivňující po méně ovlivňující jejich osobu. Konečné pořadí stimulů lze vidět v následující tabulce 4.4 *Pořadí stimulů*.

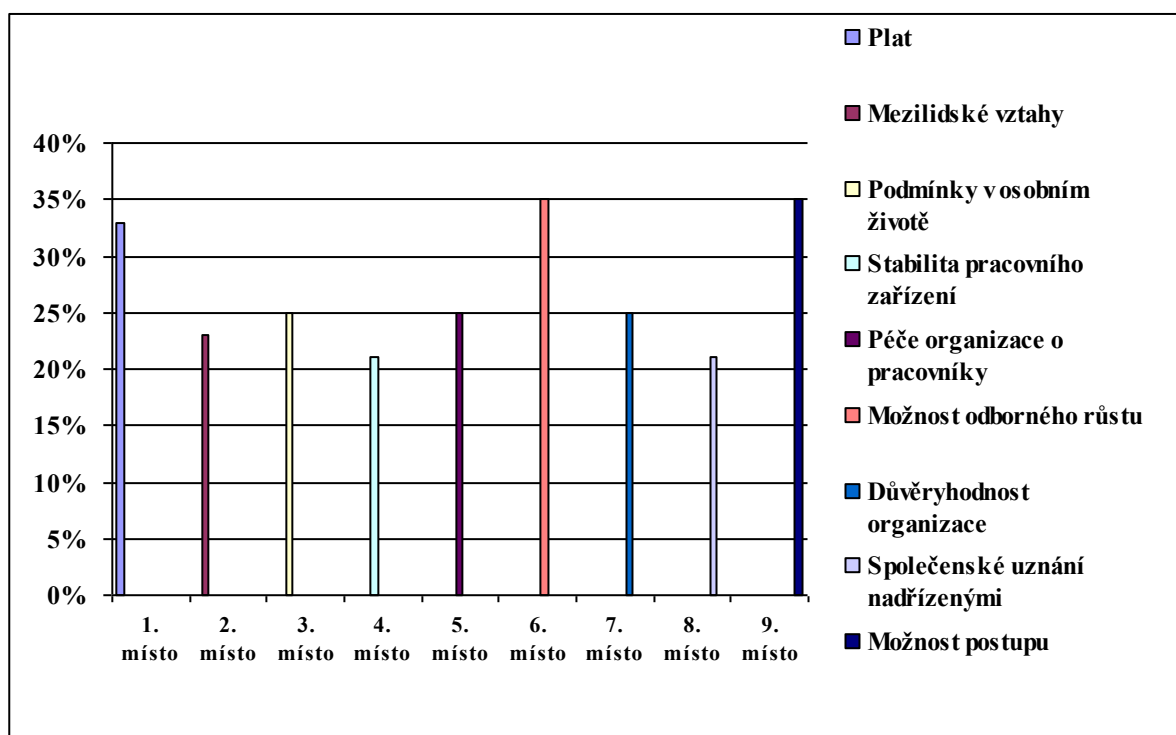
Na prvním místě uvedlo 33 % respondentů odpověď Plat ze zbylých osmi možností, na druhé místo uvedlo 23 % respondentů Mezilidské vztahy, na třetí místo uvedlo 25 % respondentů Podmínky v osobním životě, na čtvrté místo uvedlo 21 % respondentů Stabilitu pracovního zařízení, na pátém místě 25 % respondentů uvedlo Péči organizace o pracovníky, na šestém místě uvedlo 35 % respondentů Možnosti odborného růstu, na sedmé místo uvedlo 25 % respondentů Důvěryhodnost organizace, na osmé místo 21 % respondentů uvedlo Společenské uznání nadřízenými a na deváté místo 35 % respondentů uvedlo Možnost pracovního postupu.

Tab. 4.4: *Pořadí stimulů*

Pořadí	Odpověď	%
1. místo	Plat	33
2. místo	Mezilidské vztahy	23
3. místo	Podmínky v osobním životě	25
4. místo	Stabilita pracovního zařízení	21
5. místo	Péče organizace o pracovníky	25
6. místo	Možnost odborného růstu	35
7. místo	Důvěryhodnost organizace	25
8. místo	Společenské uznání nadřízenými	21
9. místo	Možnost postupu	35

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4: Pořadí stimulu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Je Vaše práce podnětná a zajímavá?

Dosažení pocitu úspěchu z vykonané práce je v její různorodosti. Tato různorodost přináší nové výzvy, na kterých si pracovníci dané organizace mohou otestovat své pracovní schopnosti a dovednosti.

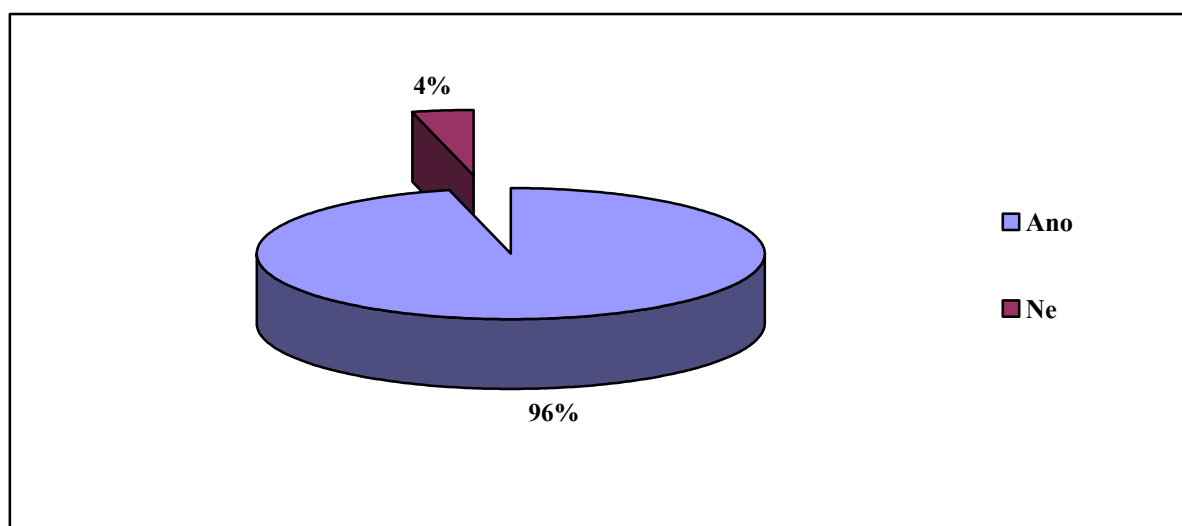
Naprostá většina respondentů, v 96 % zastoupení, uvedlo, že jejich práce je podnětná a zajímavá. Jen 4 % respondentů uvedla, že jejich práce není podnětná a zajímavá.

Tab. 4.5: Podnětná a zajímavá práce

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano	50	96
Ne	2	4
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5: Podnětná a zajímavá práce



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Máte pocit, že děláte užitečnou práci?

Touto otázkou chceme zjistit, zda si pracovník organizace myslí, že jeho vykonávaná práce je důležitá pro organizaci a pokud odvede práci, která mu byla přidělena, zda bude k něčemu přínosem.

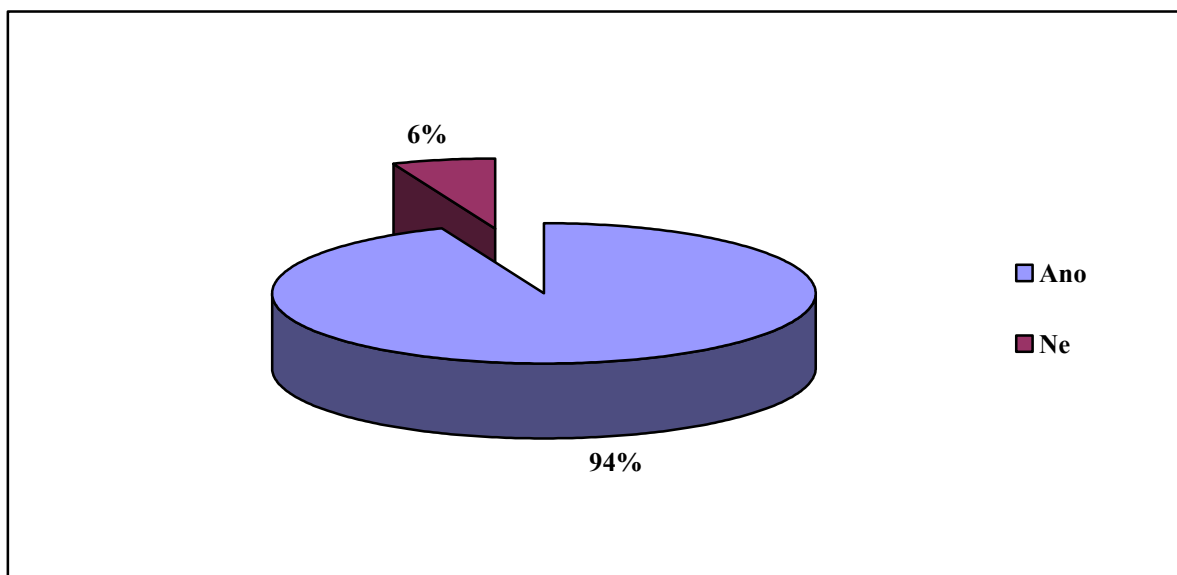
Z dotazovaných respondentů 94 % uvedlo, že dělá užitečnou práci. Jen 6 % respondentů uvedlo, že jejich práce je neužitečná.

Tab. 4.6: *Užitečná práce*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano	49	94
Ne	3	6
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6: *Užitečná práce*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?

V pracovní motivaci je významným aspektem být oceňován a respektován jinými, ať už pro osobní nebo pracovní hodnoty.

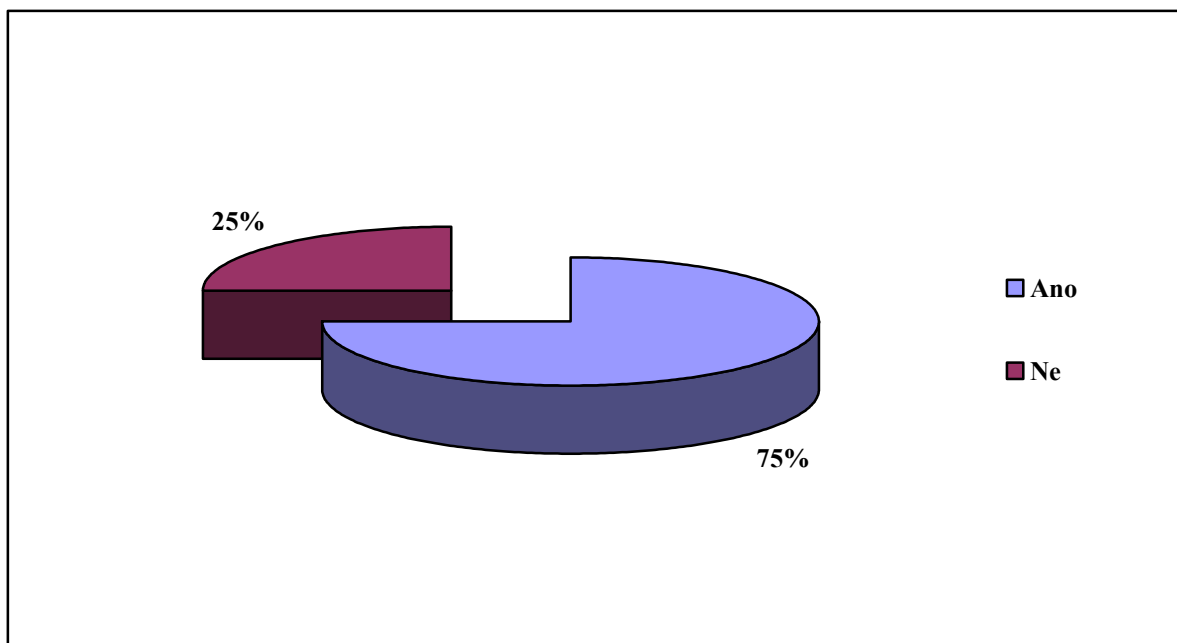
Většina z dotazovaných respondentů (75 %) uvedlo, že při dobře odvedené práci se jim dostane uznání. Jen 25 % si myslí, že při dobře odvedené práci se jim uznání nedostane.

Tab. 4.7: *Uznání*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano	39	75
Ne	13	25
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7: *Uznání*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

Náklady na odměňování jsou jednou z největších výdajových položek organizace. Odměna za odvedenou práci ovlivňuje budoucí množství a kvalitu práce. Záleží na organizaci, jaké formy odměňování zvolí, jaká budou pravidla, nástroje a postupy při uplatňování nároku na odměnu.

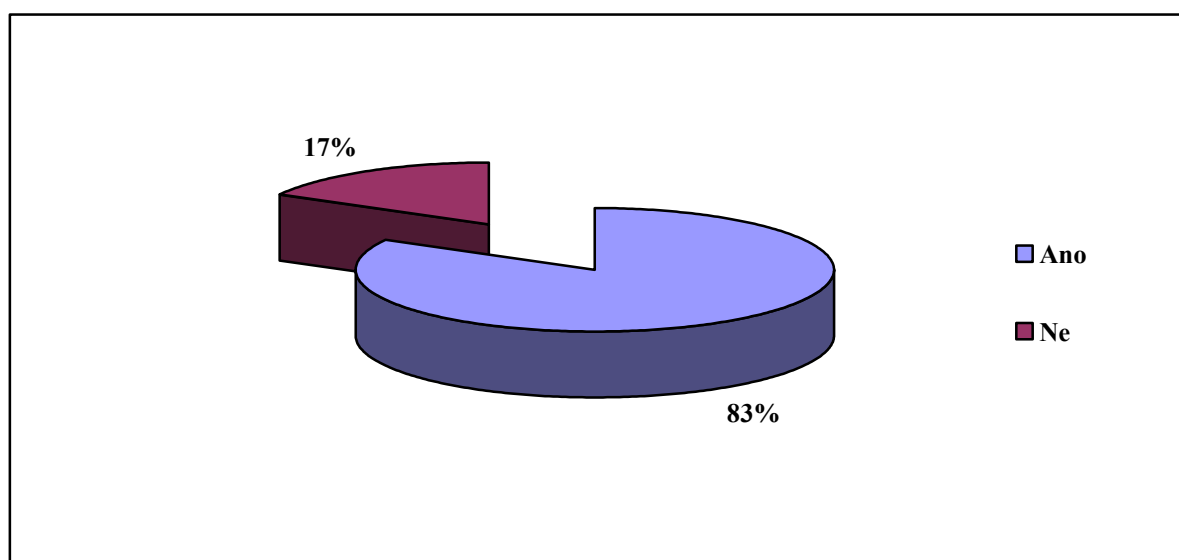
Z dotazovaných respondentů 83 % uvedlo, že ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové hodnocení. Jen 17 % respondentů neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení.

Tab. 4.8: *Způsob stanovení výše platového ohodnocení*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano	43	83
Ne	9	17
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8: *Způsob stanovení výše platového ohodnocení*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Platové ohodnocení v organizaci odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Protože je každá organizace jedinečná, měl by systém jejího odměňování odpovídat potřebám jak organizace tak jejích pracovníků. Toto ohodnocení by mělo být spravedlivé a motivační.

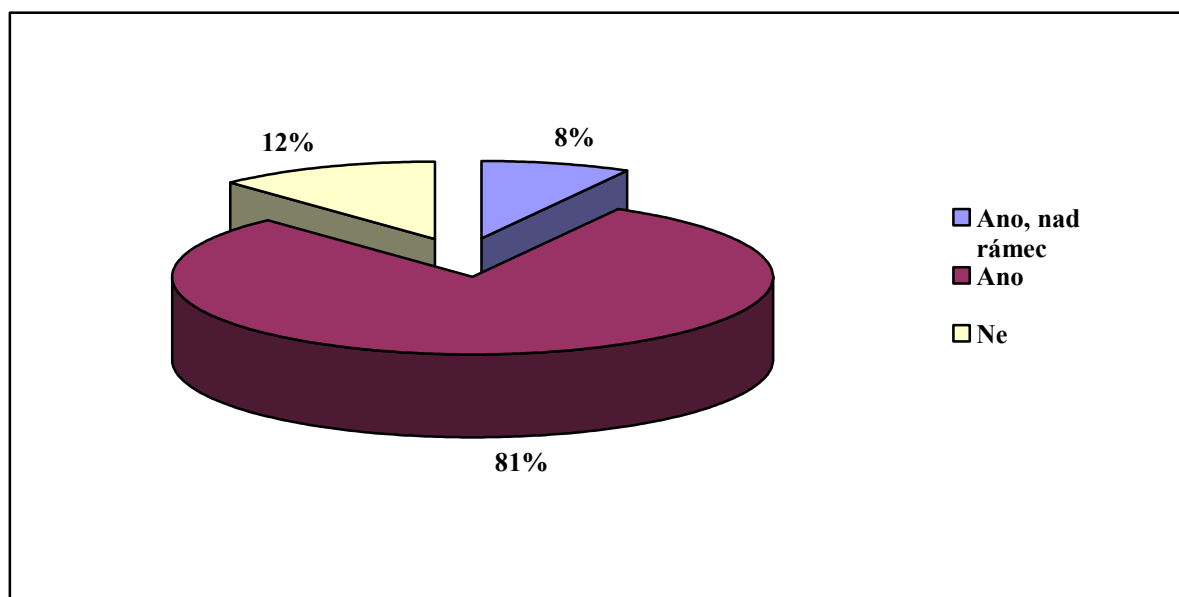
Přes 81 % respondentů uvedlo, že platové ohodnocení odpovídá jejich pracovnímu výkonu, 8 % respondentů uvedlo, že platové ohodnocení je nad jejich očekávání a 12 % respondentů uvedlo, že jejich platové ohodnocení neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Tab. 4.9: *Platové ohodnocení*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	4	8
Ano	42	81
Ne	6	12
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.9: *Platové ohodnocení*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami ve Vaší organizaci?

Určité složky odměny, které zaměstnavatel poskytuje navíc k formám peněžní odměny, vytváří lepší postoj zaměstnanců k organizaci a k jejich výkonnosti. Významným faktorem pro poskytování benefitů je daňová účinnost pro zaměstnavatele.

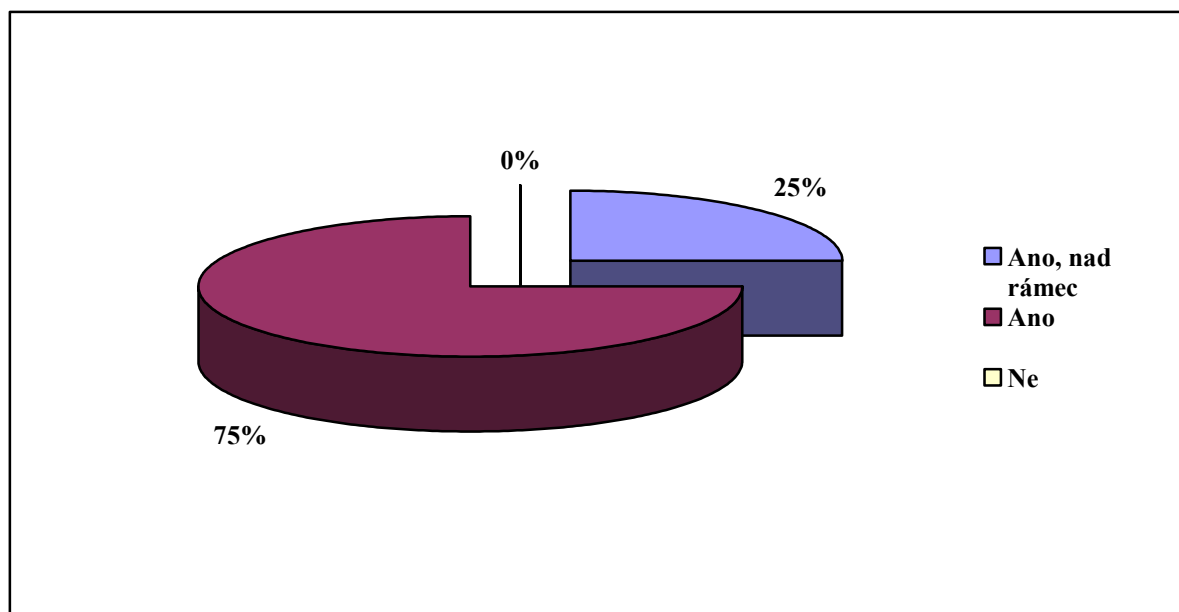
Z dotazovaných respondentů 25 % uvedlo spokojenost nad svá očekávání se zaměstnaneckými výhodami v organizaci a zbylých 75 % respondentů je spokojeno.

Tab. 4.10: *Spokojenost s výhodami*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	13	25
Ano	39	75
Ne	0	0
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10: *Spokojenost s výhodami*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Ze zaměstnaneckých výhod si nejvíce cením?

Dotazovaní respondenti měli uvést jeden až tři příklady zaměstnaneckých výhod, kterých si v organizaci cení.

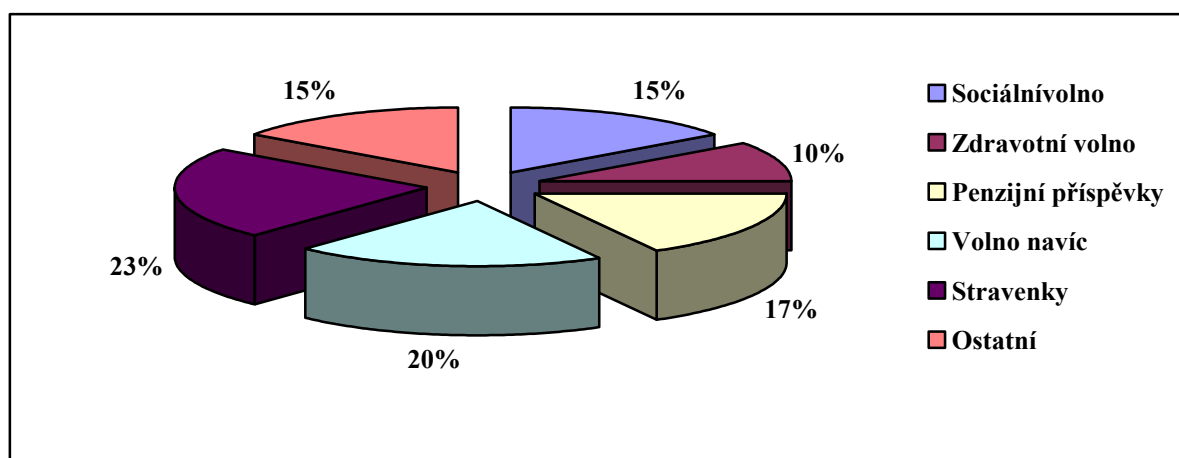
23 % respondentů uvedlo, že si nejvíce cení stravenek, 20 % respondentů si cení dovolené nad rámec zákona, 17 % respondentů oceňuje příspěvky od zaměstnavatele do penzijního fondu, 15 % respondentů si cení sociálního a 10 % respondentů zdravotního volna, posledních 15 % dotázaných oceňuje ostatní výhody jako je pružná pracovní doba, sebevzdělávání, ostatní příspěvky na pojištění, pravidelný plat apod.

Tab. 4.11: *Ceněné výhody*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Sociální volno	20	15
Zdravotní volno	13	10
Penzijní příspěvky	22	17
Volno navíc	27	20
Stravenky	31	23
Ostatní	20	15
Celkem	133	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.11: *Ceněné výhody*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Které zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

Odebírání nebo neposkytování zaměstnaneckých výhod může být vnímáno jako konkurenční nevýhoda. Pomocí benefitů může zaměstnavatel ovlivňovat své zaměstnance podle svých představ.

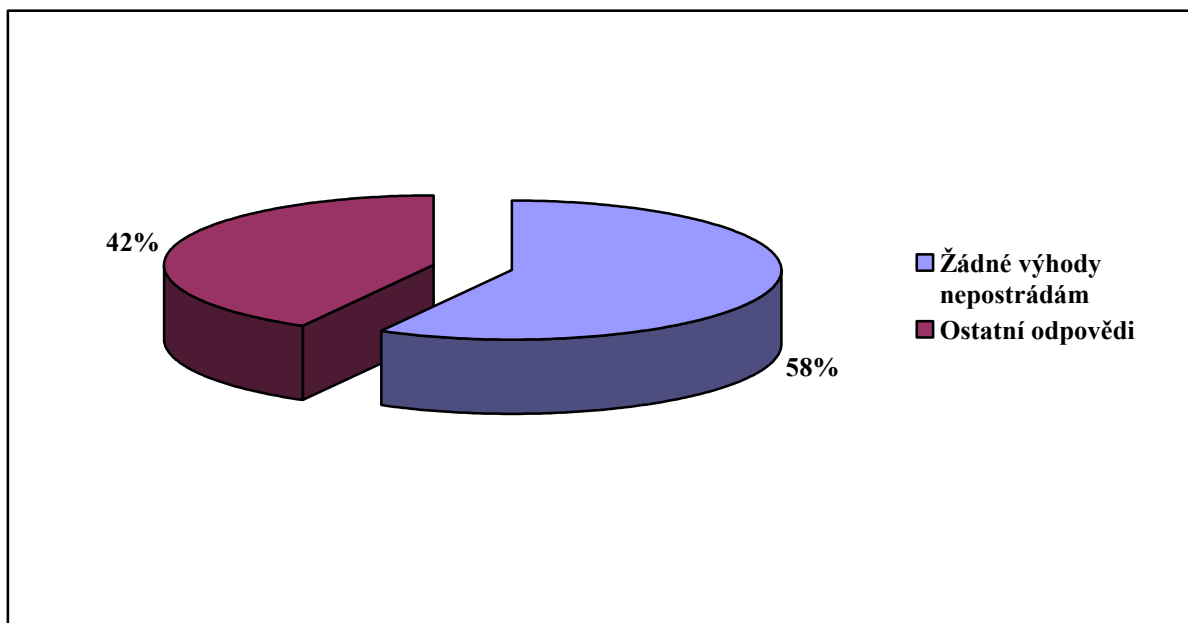
Ve výsledku vyplynulo, že pracovníci jsou rozděleni na dvě skupiny. Větší část respondentů tvořená 58 % žádné zaměstnanecké výhody nepostrádá, naopak 42 % respondentů postrádá výhody typu vzdělávání, podpora sportu, vitamínové balíčky apod.

Tab. 4.12: *Postrádané výhody*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Žádné výhody nepostrádám	30	58
Ostatní odpovědi	22	42
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.12: *Postrádané výhody*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jste spokojen(a) s tím, jak organizace vyjadřuje respekt a úctu svým zaměstnancům?

Pokud nejsou zaměstnanci oceňováni za vynakládání úsilí, jsou zklamaní. Tím nepociťují ani nějakou motivaci k vynaložení úsilí nového. Uznání může mít spoustu podob. Nejefektivnější je však určitá forma zveřejnění.

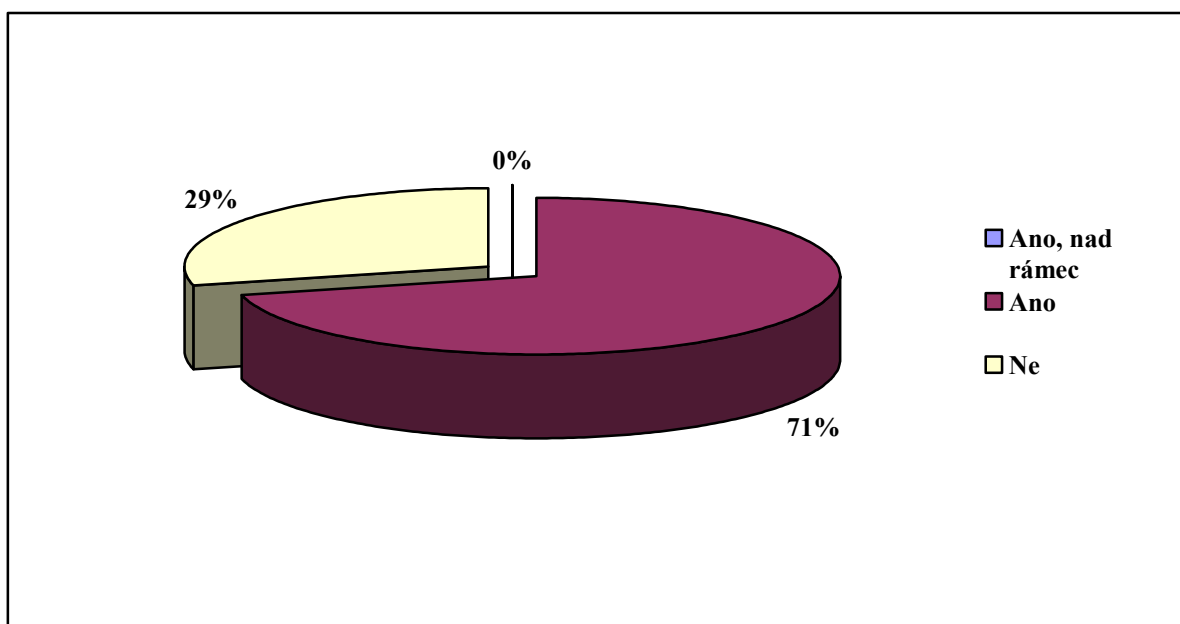
Většina respondentů tvořená 71 % je spokojena s mírou vyjadřování respektu a úcty zaměstnancům ze strany organizace, avšak 29 % respondentů nikoliv.

Tab. 4.13: *Vyjádření respektu a úcty*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	0	0
Ano	37	71
Ne	15	29
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.13: *Vyjádření respektu a úcty*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jste spokojen(a) s možnostmi pracovního postupu ve Vaší organizaci?

Řízením kariérního postupu pracovníků si organizace zajišťuje potřebnou lidskou kapacitu. Také samotným zaměstnancům kariérní postup vytváří lepší podmínky pro uplatnění se na trhu práce. Pracovní postup může být zajištěn povýšením, rozšířením pracovní činnosti apod.

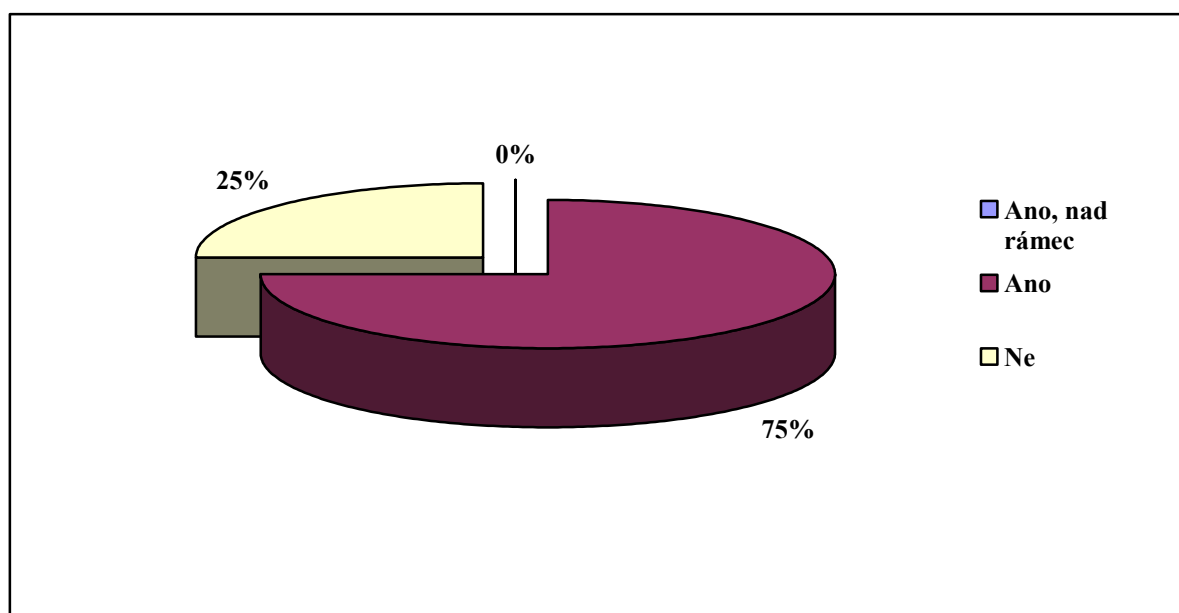
Tři čtvrtiny respondentů, neboli 75 %, je spokojeno s možnostmi kariérního postupu v organizaci. Zbýlých 25 % respondentů spokojenost nesdílí.

Tab. 4.14: Možnosti pracovního postupu

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	0	0
Ano	39	75
Ne	13	25
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14: Možnosti pracovního postupu



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

Vzdělávání je proces, během kterého zaměstnanec získá nebo rozvíjí své znalosti a dovednosti. Podpora zvyšování znalostí a dovedností pracovníků dává organizaci kvalifikovanější zaměstnance, což zvyšuje znalostní potenciál celé organizace.

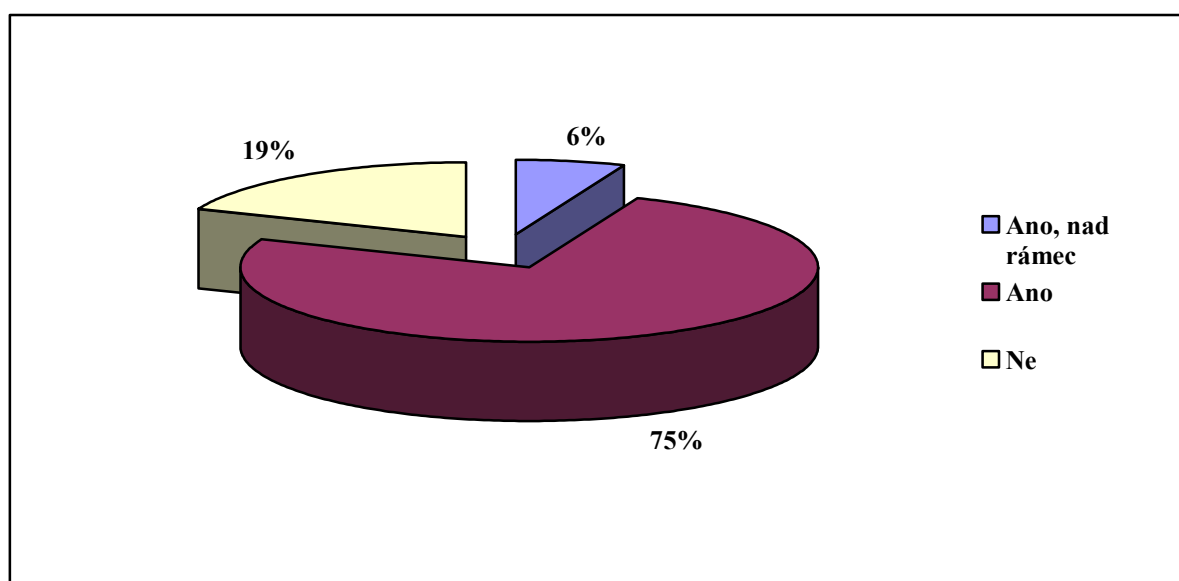
Dotázaní respondenti v 75 % odpověděli spokojenost s možnostmi vzdělávání, pouhých 6 % odpovědělo, že je spokojeno nad svá očekávání a 19 % respondentů spokojeno se vzděláváním a rozvojem ve společnosti není.

Tab. 4.15: *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	3	6
Ano	39	75
Ne	10	19
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.15: *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Je jistota Vašeho zaměstnání v organizaci dostatečná vzhledem k Vaším požadavkům?

Práce je pro člověka důležitá z mnoha důvodů. Přináší výdělek, dává životu nějakou náplň, uspokojuje potřeby apod. Jistota zaměstnání je jistý stupeň důvěry, kterou zaměstnanec má v naději další práce u organizace. V době globalizace ubyly pracovníkům určité jistoty v práci a zvýšila se rizika.

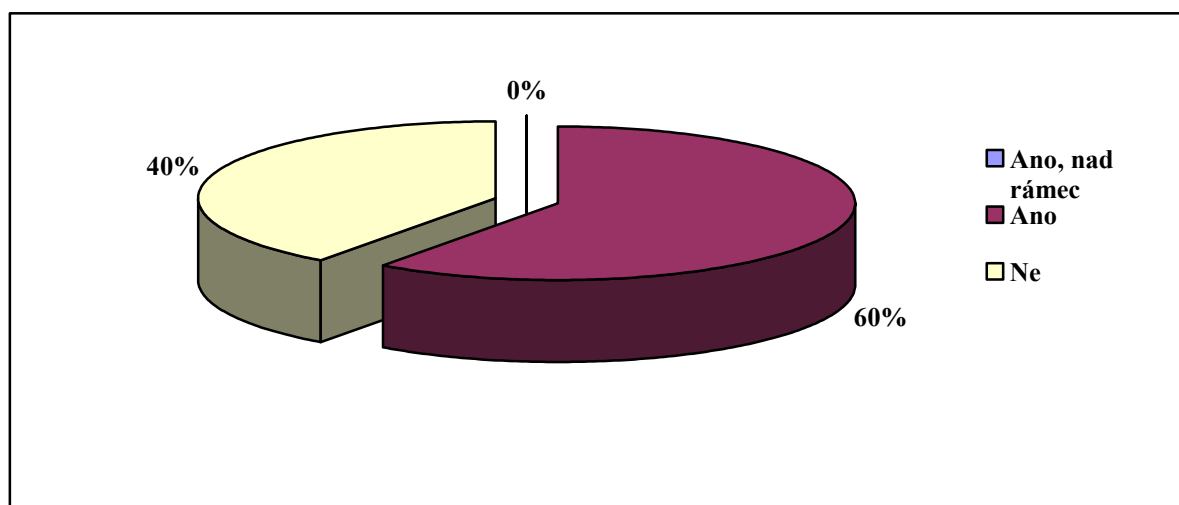
Tato otázka měla zjistit, jestli si zaměstnanci myslí, že jejich pracovní místo je zajištěno. Větší polovina dotázaných, což tvoří 60 %, si myslí, že jistota zaměstnání je dostatečná a 40 % si myslí, že jistota zaměstnání dostatečná není.

Tab. 4.16: *Jistota zaměstnání*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	0	0
Ano	31	60
Ne	21	40
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.16: *Jistota zaměstnání*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Je informovanost ve Vaší organizaci dostačující a včasná?

Určitá úroveň informovanosti a výměna informací v rámci organizace je nezbytným předpokladem pro fungování všech činností. Tok informací mezi vedoucími a zaměstnanci by měl být vždy účelový, protože jen tak usměrňuje a ovlivňuje jednání pracovníků a jejich vztah k podniku.

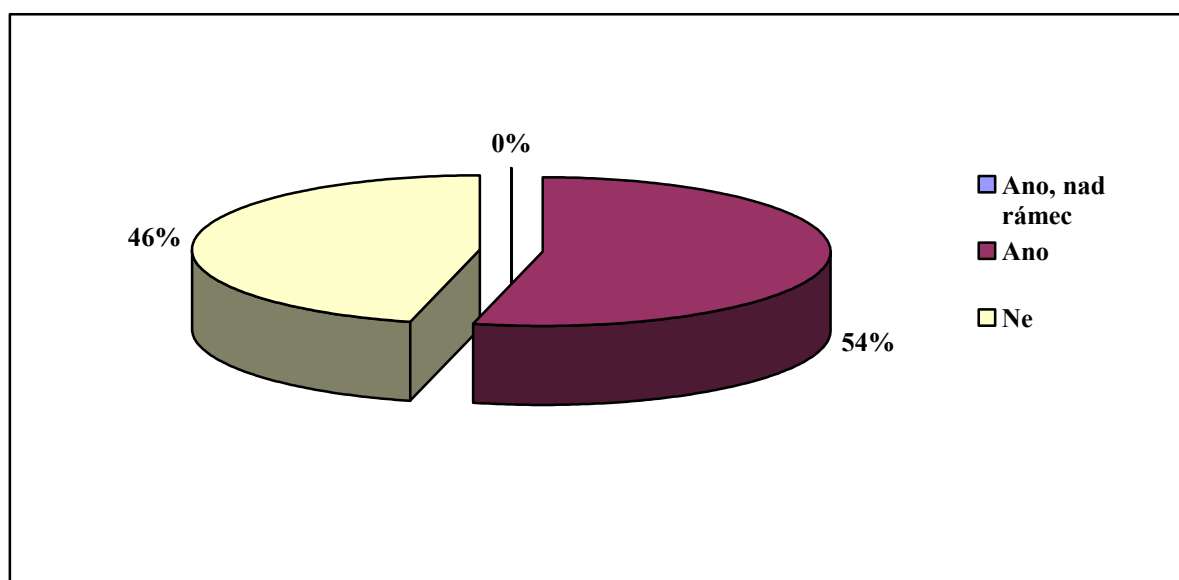
Respondenti na tuto otázku odpověděli téměř vyrovnaně. 54 % respondentů si myslí, že informovanost v organizaci je dostačující a 46 % respondentů je opačného názoru.

Tab. 4.17: *Informovanost v organizaci*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	0	0
Ano	28	54
Ne	24	46
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.17: *Informovanost v organizaci*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jste spokojen(a) s úrovní mezilidských vztahů ve Vaší organizaci?

Pro organizaci je žádoucí, aby mezi zaměstnanci byly pozitivní vztahy, jelikož pracovní klima velmi ovlivňuje dosahování cílů v organizaci. Klima má vliv na pracovní jednání, na průběh a na výsledky pracovní činnosti zaměstnanců.

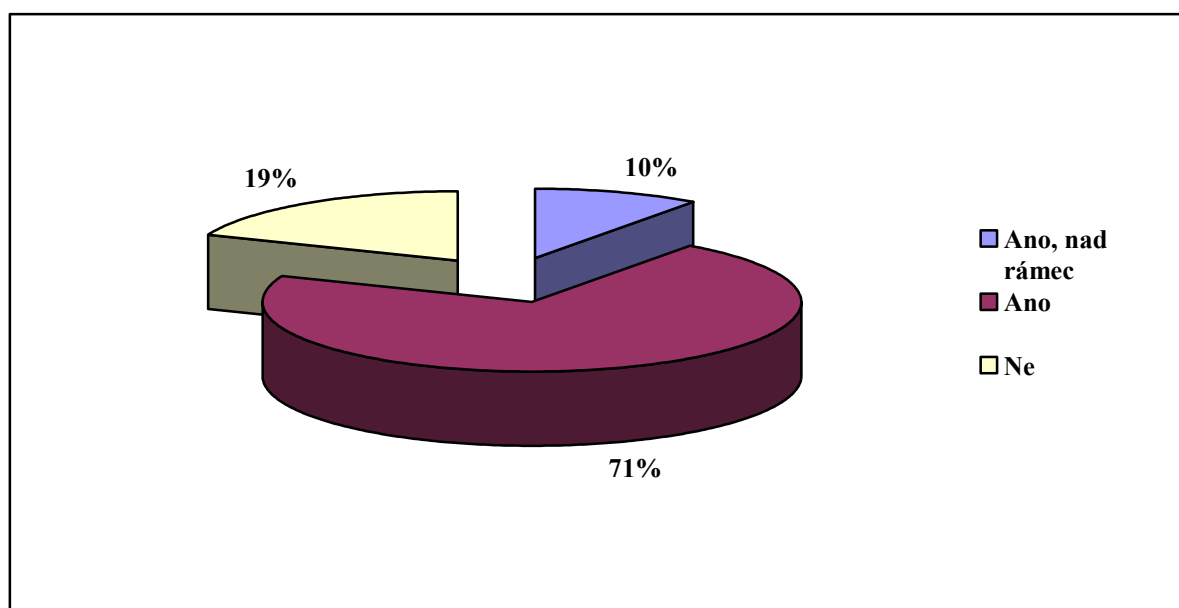
Z dotázaných respondentů je 10 % nadměru spokojeno se vztahy na pracovišti, 71 % respondentů je jen spokojeno s mezilidskými vztahy a 19 % respondentů s těmito vztahy spokojeno není.

Tab. 4.18: *Mezilidské vztahy v organizaci*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	5	10
Ano	37	71
Ne	10	19
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.18: *Mezilidské vztahy v organizaci*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Umožňuje vám rovnováha mezi pracovním a soukromým životem věnovat se rodině, přátelům a koníčkům v té míře, jakou požadujete?

V důsledku konkurence jsou současné pracovní podmínky na trhu nastaveny pro osoby bez závazků. Pro většinu rodin s dětmi, kdy pracují oba rodiče, protože jsou závislí na dvou příjmech, je čím dál náročnější skloubit pracovní a soukromý život.

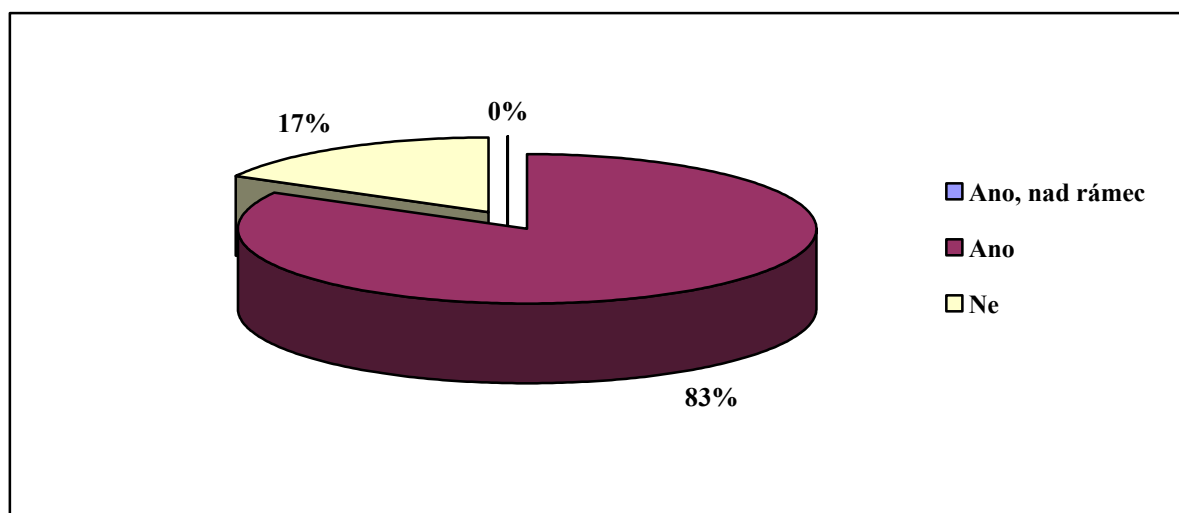
Naprostá většina z dotázaných respondentů, což tvoří 83 %, si myslí, že i přes jejich pracovní život je jim umožněno věnovat se v soukromém životě i jiným činnostem a to v takové míře, jakou požadují. Pouhých 17 % respondentů si myslí, že nikoli.

Tab. 4.19: *Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano, nad rámec	0	0
Ano	43	83
Ne	9	17
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.19: *Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem*



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Po zvážení všech okolností, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

Poslední otázka měla přimět dotázané respondenty k zamyšlení. Jak na každého při práci působí mnoho objektivních a subjektivních činitelů, tak člověk získává ke své práci určitý subjektivní vztah. Navenek se tento vztah může projevit určitými postoji k práci neboli pracovní spokojeností.

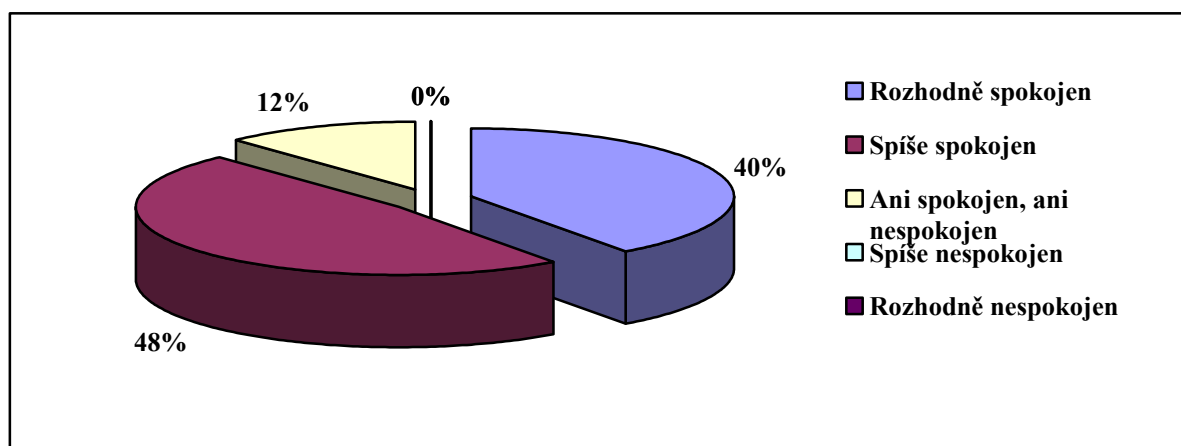
Z analýzy vyplynulo, že naprostá většina dotázaných spokojena se svou prací je. Respondenti tvoření 48 % jsou spíše spokojeni s prací, 40 % je rozhodně spokojeno a jen 12 % vyjádřilo neutralitu k práci.

Tab. 4.20: Celková spokojenost

Odpověď	Počet odpovědí	%
Rozhodně spokojen	21	40
Spíše spokojen	25	48
Ani spokojen, ani nespokojen	6	12
Spíše nespokojen	0	0
Rozhodně nespokojen	0	0
Celkem	52	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.20: Celková spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení dotazníkového šetření

Z provedené analýzy v krajské pobočce VZP Zlín vyplývá, že používaný současný systém motivování zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. Při dotazování se na spokojenost ve vybraných oblastech motivace nebyla shledána ani v jednom případě zaměstnanci naprostá nespokojenost. Dotazníkové šetření ukázalo spíše na skutečnosti, které jsou pro organizaci pozitivní. Nejvíce ceněnými faktory, které organizace poskytuje svým zaměstnancům, jsou sociální výhody jako dovolená, nemocenská, příspěvky penzijního připojištění apod. a příjemné pracovní prostředí. Dále velká většina respondentů uvádí, že je v první řadě ovlivněna platem, následně zaměstnance ovlivňují mezilidské vztahy a v neposlední řadě podmínky v osobním životě. Velkým pozitivem u těchto tří nejsilnějších stimulů je jejich uspokojení pro velkou většinu (přes 70 %) respondentů. Další pozitivní skutečností, která z šetření vyplynula, je to, že zaměstnanci mají pocit uspokojení potřeb „vyšší úrovně“, jako je potřeba seberealizace a pocit úcty. Přes sedmdesát procent respondentů uvedlo, že mají pocit užitečnosti odvedené práce, svoji práci považují za zajímavou, mají pocit respektu a uznání. Velká většina zaměstnanců oceňuje možnosti dalšího vzdělávání, pracovního postupu apod.

Naproti tomu se např. v oblasti informovanosti zaměstnanců a také v oblasti jistoty zaměstnání vyskytly určité projevy nespokojenosti a obavy. Tyto oblasti si tedy zaslouží větší pozornost organizace, která by měla ve výsledku vést k určitému zlepšení.

4.2 Návrhy a doporučení

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s motivovaností v organizaci a odhalit možné nedostatky, které by bylo vhodné do budoucna zlepšit. Pro nalezení odpovědi byly použity otázky zaměřené na oblast působících stimulů při práci, na vykonávané práce, odměňování, vztahu k pracovišti a soukromí, poskytované možnosti a informovanost.

Z výsledků šetření vyplynulo, že hodně ovlivňujícím stimulem zaměstnanců je plat. Samozřejmě plat je důležitý, protože to je nástroj, kterým člověk uspokojuje své potřeby. Ovšem z dlouhodobého hlediska moc nefunguje, jelikož daný plat je motivující jen zřídka.

Jak již bylo zmíněno, slabším místem v organizaci se jeví informovanost. Určitá úroveň informovanosti a výměna informací v rámci organizace je nezbytným předpokladem pro fungování všech činností. Tok informací mezi vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci by měl být vždy účelový. Pro zlepšení vzájemné komunikace by bylo vhodné zabezpečit, aby každý zaměstnanec dostával informace, které potřebuje ke svému pracovnímu výkonu, hlavně včas a ve srozumitelné podobě. Vhodným způsobem je rozesílání e-mailů všem zaměstnancům současně.

Druhým slabým místem se jevila jistota zaměstnání. Tato jistota je určitou mírou důvěry, kterou nám zaměstnání nabízí v očekávání další práce. Je samozřejmostí, že všichni by nejraději měli stálou práci, ovšem záleží na mnoha faktorech, jako jsou např. ekonomická situace a osobní potenciál člověka, což tvoří vzdělání, zkušenosti a úspěchy v práci. Proto by bylo dobré, kdyby organizace informovala své pracovníky o vznikajících situacích a v krajním případě je připravila i na možnost propouštění.

Z dotazníkového šetření v krajské pobočce VZP ve Zlíně vyplynulo, že VZP ČR má nastavený kvalitní motivační systém. Důležitým kritériem v celém systému je spravedlnost, jelikož jsou motivační výhody poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. I to je bezesporu jedním z důvodů, proč jsou zaměstnanci spokojeni s motivováním v organizaci. Aby však zaměstnanci nezačali s odstupem času vnímat poskytované benefity jako samozřejmost, stálo by za zvážení, zda by nemělo vedení organizace udělovat některé typy

výhod opravdu jen za zásluhy pracovníka. Tím by se měla zvýšit jeho efektivita práce a pozitivní postoj k organizaci.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců a jejich názorů a podnětů nejen v oblasti motivování by bylo vhodné vždy po určité době zopakovat. Tím by byly včas odhaleny případné nedostatky v motivačním programu, který by tak organizace mohla neustále vylepšovat a zdokonalovat. Je dobré neustále ověřovat oblibu stávajících motivačních složek, protože se postupem času mohou stát složkami nevyvolávajícími snahu k lepším výsledkům.

5 Závěr

Jak správně motivovat své zaměstnance je jednou ze základních otázek mnoha manažerů. Motivace je složitá a jako taková ne moc snadno definovatelná vnitřní síla, kterou ovlivňují vnější i vnitřní faktory. Existuje celá řada motivačních teorií různých autorů. Tyto teorie slouží spíše jako doporučení pro manažery, kteří potřebují načerpat určitou inspiraci a naznačit způsoby, jak podnítit zaměstnance k většímu výkonu. Jestliže organizace usilují o zlepšení motivace zaměstnanců, bylo by vhodné mít zaveden program, který určitým způsobem odměňuje zaměstnanecké úspěchy. Zaměstnanci neumějí rozpoznat, zda odvedli dobrou práci, proto je správné, když vedení umí dát najevo zájem i při dobře odvedené práci, a nejenom při špatných výkonech.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s motivováním u vybrané pojišťovací společnosti, pro účely šetření byla vybrána zlínská pobočka Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky, a odhalení možných nedostatků v tomto systému.

K získání informací od pracovníků byla vybrána forma dotazníkového šetření. Dotazníky byly předány vedoucím pracovníkům k distribuci jejich podřízeným. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, z toho sedmnáct uzavřených a dvě otevřené. Oblast dotazování se týkala druhu stimulů, vykonané práce, odměňování, vztahu k pracovišti a soukromí, informovanosti a poskytování možností postupu, vzdělání a jistot v práci.

Z analýzy vyplynulo, že motivování je v organizaci velmi dobře nastaveno, není oblast motivace, se kterou by byli zaměstnanci stoprocentně nespokojeni. Za zásadní motivační nástroj respondenti považují poskytované sociální výhody (dovolená, nemocenská, penzijní připojištění, atd.) a příjemné pracovní prostředí. Dále se ukázaly jako velmi důležité tři hlavní stimuly ovlivňující motivovanost, a to na prvním místě plat, dále mezilidské vztahy na pracovišti a jako třetí možnost skloubení práce s osobním životem. Zaměstnancům se také dostává pocitu uspokojení potřeb „vyšší úrovně“, jako potřeba seberealizace a pocit úcty. Avšak objevila se zde oblast informovanosti a jistoty zaměstnání, která dělí zaměstnance z hlediska spokojenosti na dvě téměř vyrovnané skupiny. Proto bylo doporučeno, aby výměna informací byla včasná a srozumitelná a stala se tak předpokladem správného fungování všech činností v organizaci. Co se týče jistoty zaměstnání, je těžké uvádět určitá doporučení

vzhledem k vlivům působícím z vnějšku, jako je ekonomická situace jak podniku, tak země a i vzhledem k osobnímu potenciálu člověka. Na závěr můžeme konstatovat, že organizace má motivační systém nastaven kvalitně a pracovníci jsou spokojeni s motivováním.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- 1) Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9
- 3) Dědina, J. Cejthamr, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1300-4
- 4) Duchoň, B. Šafránková, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
- 5) Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485s. ISBN 978-80-7179-893-4
- 6) Mikuláščík, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 2. vydání. 384s. ISBN 978-80-247-1349-6
- 7) Pauknerová, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 254s. ISBN 80-247-1706-9
- 8) Plamínek, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. 128s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 9) Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168s. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje

- 10) Společnost pro návykové nemoci. Moos, Petr. *Obecná teorie motivace*. Přednáška pro Ústav adiktologie v Praze.[online]. [cit.5.3.2013]. Dostupné z: http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf

- 11) Všeobecná zdravotní pojišťovna. *Zřízení a předmět činnosti, organizační struktura*. [online]. [cit.14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas/organizacni-struktura>
- 12) Měšec. *Zdravotní pojištění*. [online]. [cit.14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/dane/zdravotni-pojisteni/pruvodce/>
- 13) Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky. *Zákon o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky*. [online]. [cit.14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-551-1991-sb-o-vseobecne-zdravotni-pojistovne-ceske-republiky/cele-zneni/>
- 14) Výplata. *Zdravotní pojištění*. [online]. [cit.14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/zdravotnipojisteni.php>
- 15) Všeobecná zdravotní pojišťovna. *Programy prevence*. [online]. [cit.14.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/programy-prevence>
- 16) Všeobecná zdravotní pojišťovna. *Zdravotně pojistné plány*. [online]. [cit. 22.3.2013]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/o-nas/dokumenty/zdravotne-pojistne-plany>
- 17) Všeobecná zdravotní pojišťovna. *Zdravá kariéra*. [online]. [cit.22.3.2013]. Dostupné z: <http://www.zdravakariera.cz/>

Interní materiály firmy

- 18) Příloha kolektivní smlouvy

Seznam zkratk

VZP – Všeobecná zdravotní pojišťovna

VZP ČR– Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

KP – Krajská pobočka

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí 7. května 2013



.....

Naděžda Martinková

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

Příloha č. 1

Analýza motivace zaměstnanců v pojišťovnictví

Vážení respondenti,

jsem studentka třetího ročníku Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě a tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které se zabývám problematikou pracovní motivace zaměstnanců.

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro moji bakalářskou práci. Je tedy naprosto vyloučeno, aby kdokoli zjistil, jak který respondent odpovídal. Proto bych Vás tímto ráda požádala o upřímné a úplné vyplnění, jedině tak totiž budou mít výsledky dostatečnou vypovídací schopnost.

Děkuji předem za Vaši ochotu a spolupráci,

Naděžda Martinková

1. Vaše pracovní pozice v této době?

- ☐ Vedoucí pracovník
- ☐ Řadový pracovník

2. Co oceňujete na Vaší organizaci?

- ☐ Sociální výhody (dovolená, nemocenská, podpora, penzijní připojištění...)
- ☐ Být zaměstnán u firmy, která má značku a zvuk
- ☐ Příjemné a kolegiální spolupracovníky
- ☐ Pracovní prostředí
- ☐ Dobré vedení

3. Které stimuly Vás nejvíce v práci ovlivňují (určete pořadí čísla 1.-9.)

- ☐ Plat.....
- ☐ Možnost postupu.....
- ☐ Stabilita pracovního zařazení.....
- ☐ Společenské uznání nadřízenými.....
- ☐ Mezilidské vztahy.....

- ☐ Důvěryhodnost organizace.....
- ☐ Možnost odborného růstu.....
- ☐ Podmínky v osobním životě.....
- ☐ Péče organizace o pracovníka.....

4. Je Vaše práce podnětná a zajímavá?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5. Máte pocit, že děláte užitečnou práci?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6. Když odvedete dobrou práci, dostane se Vám uznání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše platové ohodnocení?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Platové ohodnocení v organizaci odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- ☐ Ano, více než bych čekala
- ☐ Ano
- ☐ Ne

9. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami ve Vaší organizaci?

- ☐ Ano, větší než bych čekala
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐

10. Ze zaměstnaneckých výhod si nejvíce cením?

1-3 příklady:

11. Které zaměstnanecké výhody naopak postrádáte?

1-3 příklady:

12. Jste spokojen(a) s tím jak organizace vyjadřuje respekt a úctu svým zaměstnancům?

- ☐ Ano, nad rámec mých očekávání
- ☐ Ano
- ☐ Ne

13. Jste spokojen(a) s možnostmi pracovního postupu ve Vaší organizaci?

- ☐ Ano, větší než bych čekala
- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Jste spokojen(a) s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

- ☐ Ano, větší než bych čekala
- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Je jistota Vašeho zaměstnání v organizaci dostatečná vzhledem k Vaším požadavkům?

- ☐ Ano, nad rámec očekávání
- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Je informovanost ve Vaší organizaci dostačující a včasná?

- ☐ Ano, nad rámec očekávání
- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. Jste spokojen(a) s úrovní mezilidských vztahů ve Vaší organizaci?

- ☐ Ano, nad rámec očekávání
- ☐ Ano
- ☐ Ne

18. Umožňuje Vám rovnováha mezi pracovním a soukromým životem věnovat se rodině, přátelům a koníčkům v té míře, jakou požadujete?

- ☐ Ano, nad rámec očekávání
- ☐ Ano
- ☐ Ne

19. Po zvážení všech okolností, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?

- ☐ Rozhodně spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Ani spokojen, ani nespokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Rozhodně nespokojen

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění. S přáním pěkného dne Naděžda Martinková